



**IPAM**

**THE MARKETING SCHOOL**

## **PROJETO PROFISSIONAL**

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA LOJA DE ARTE *ONLINE***

AUTORA: Elisa Raquel Coelho da Rosa (nº 6471)

ORIENTADORA: Prof. Doutora Teresa Aragonez

ESCOLA SUPERIOR DO PORTO, JULHO, 2016



## **AGRADECIMENTOS**

No decorrer desta caminhada deparei-me com vários obstáculos tanto académicos, como pessoais. Esta experiência permitiu-me perceber realidades que antes não tive sensibilidade para distinguir e pela contribuição de professores e colegas foi-me possível conhecer novas formas de pensar. A todos eles quero deixar o meu agradecimento pela disponibilidade, partilha e abertura no contacto e convívio que tivemos.

Com o estudo agora concluído espero vir a beneficiar do conhecimento que este me proporcionou e pôr em prática uma ambição há muito acalentada.

Deixo aqui o meu especial agradecimento à minha orientadora, a Professora Doutora Teresa Aragonez, pela orientação e permanente disponibilidade, compreensão e apoio à concretização deste projeto.

Agradeço ainda à Professora Irina Amaral, pelo impulso inicial a esta ideia e ainda ao Professor Doutor Manuel Gouveia pela sua disponibilidade e colaboração.

Por último, agradeço à minha família, especialmente ao meu pai, pelo incentivo e apoio ao cumprimento deste objetivo.

A todos o meu muito Obrigada.

## ÍNDICE GERAL

<b>AGRADECIMENTOS.....</b>	<b>3</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>8</b>
<b>Índice de Tabelas.....</b>	<b>8</b>
<b>Índice de Quadros .....</b>	<b>8</b>
<b>RESUMO .....</b>	<b>9</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>10</b>
<b>SUMÁRIO EXECUTIVO .....</b>	<b>11</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>13</b>
<b>1.1. Domínio e Foco do Estudo .....</b>	<b>13</b>
<b>1.2. Problemas e Questões da pesquisa .....</b>	<b>13</b>
<b>1.3. Objetivo da Investigação .....</b>	<b>14</b>
<b>1.4. Justificação da pertinência do Tema .....</b>	<b>14</b>
<b>1.5. Campo de aplicação .....</b>	<b>15</b>
<b>1.6. Metodologia.....</b>	<b>15</b>
<b>1.7. Estrutura do trabalho .....</b>	<b>15</b>
<b>2. REVISÃO DE LITERATURA.....</b>	<b>17</b>
<b>2.1. Marketing, estética e <i>edutainment</i> .....</b>	<b>17</b>
<b>2.2. Consumo estético .....</b>	<b>18</b>
<b>2.3. Consumo de arte .....</b>	<b>19</b>
<b>2.4. Perfil do Consumidor de arte .....</b>	<b>21</b>
<b>2.5. Relação do artista com o seu público .....</b>	<b>23</b>
<b>2.6. Empreendedorismo.....</b>	<b>24</b>

<b>2.8. Plano de Negócios .....</b>	<b>27</b>
<b>2.9. E-business .....</b>	<b>28</b>
<b>2.10. Marketing Digital .....</b>	<b>29</b>
<b>2.11. E-lealdade.....</b>	<b>29</b>
<b>3. METODOLOGIA .....</b>	<b>32</b>
<b>3.1. Tipo de Investigação.....</b>	<b>32</b>
<b>3.2. Paradigma de Investigação .....</b>	<b>33</b>
<b>3.3. Estratégia de Investigação.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4. Metodologia e Tipos de pesquisa Adotados.....</b>	<b>34</b>
<b>3.4.1. Metodologia de Pesquisa Qualitativa .....</b>	<b>34</b>
<b>3.4.2. Instrumentos e Técnicas de Recolha de Dados .....</b>	<b>35</b>
<b>3.4.3. Instrumentos e Técnicas de Análise de Dados .....</b>	<b>36</b>
<b>4. TRABALHO DE CAMPO .....</b>	<b>38</b>
<b>4.1. Amostra. ....</b>	<b>38</b>
<b>4.2. Análise qualitativa .....</b>	<b>42</b>
<b>5. PLANO DE NEGÓCIOS DE HANDMADE COLOR.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1. ANÁLISE INTERNA.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1.1. Visão.....</b>	<b>47</b>
<b>5.1.2. Missão.....</b>	<b>48</b>
<b>5.1.3. Valores.....</b>	<b>48</b>
<b>5.1.4. Recursos gerais da empresa.....</b>	<b>48</b>
<b>5.1.4.1. Recursos humanos .....</b>	<b>48</b>
<b>5.1.4.2. Recursos tecnológicos .....</b>	<b>49</b>
<b>5.1.4.3. Recursos financeiros.....</b>	<b>49</b>

<b>5.1.5. Produto.....</b>	<b>49</b>
<b>5.2. ANÁLISE EXTERNA .....</b>	<b>52</b>
<b>5.2.1. Mercado.....</b>	<b>52</b>
<b>5.2.2. Tipo de mercado .....</b>	<b>59</b>
<b>5.2.3. Análise da concorrência .....</b>	<b>59</b>
<b>5.3. PEST(A).....</b>	<b>59</b>
<b>5.3.3. Tendências de crescimento .....</b>	<b>61</b>
<b>5.4. Análise SWOT.....</b>	<b>62</b>
<b>5.5. Estratégias de Marketing.....</b>	<b>63</b>
<b>5.5.1. Posicionamento .....</b>	<b>63</b>
<b>5.5.2. Segmentação e público-alvo .....</b>	<b>63</b>
<b>5.6. Diferenciação .....</b>	<b>65</b>
<b>5.7. Inovação .....</b>	<b>65</b>
<b>5.8. Matriz Ansoff.....</b>	<b>65</b>
<b>5.9. Marketing-Mix.....</b>	<b>66</b>
<b>5.9.1. Produto.....</b>	<b>66</b>
<b>5.9.2. Preço.....</b>	<b>66</b>
<b>5.9.3. Comunicação .....</b>	<b>67</b>
<b>5.9.4. Distribuição .....</b>	<b>68</b>
<b>5.10. Objetivos estratégicos de marketing.....</b>	<b>68</b>
<b>5.10.1. Objetivos estratégicos financeiros .....</b>	<b>69</b>
<b>5.10.2. Objetivos operacionais.....</b>	<b>69</b>
<b>5.11. Orçamento de marketing .....</b>	<b>69</b>
<b>5.12. Plano de ação.....</b>	<b>70</b>

<b>5.13. Cronograma .....</b>	<b>72</b>
<b>5.14. Controlo e avaliação.....</b>	<b>72</b>
<b>5.15. Plano de contingência .....</b>	<b>73</b>
<b>6. PREVISÃO DE RECEITAS E LUCRATIVIDADE PARA CINCO ANOS .....</b>	<b>74</b>
<b>7. RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO.....</b>	<b>76</b>
<b>BIBLIOGRAFIA .....</b>	<b>79</b>
<b>NETGRAFIA.....</b>	<b>82</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>83</b>

## Índice de Figuras

Figura 1 – Mapa da localização de cada ilustrador.....	38
Figura 2 - Site da ilustradora Anna Emilia Leiten.....	39
Figura 3 - Site da ilustradora Felicita Sala.....	40
Figura 4 – Site do ilustrador Chuck Groenink.....	41
Figura 5 – Site do ilustrador Jack Teagle.....	41
Figura 6 – Nuvem de Palavras.....	46
Figura 7 – O mercado de Arte em 2014.....	52

## Índice de Tabelas

Tabela 1 - Matriz de análise de conteúdo das entrevistas.....	42
Tabela 2 - Tabela comparativa dos relatórios Hiscox Online Art Trade 2013-16.....	57
Tabela 3 - Tabela de análise de motivações de compra de arte.....	64

## Índice de Quadros

Quadro 1 – Análise SWOT.....	62
Quadro 2 - Matriz Ansoff.....	66
Quadro 3 – Orçamento das ações e marketing 2017.....	70
Quadro 4 – Plano operacional de atividades.....	71
Quadro 5 – Cronograma 2017.....	72
Quadro 6 – Monitorização do Plano de Marketing 2017.....	73
Quadro 7 – Plano de Contingência 2017.....	73
Quadro 8 – Demonstrações de resultados previsionais (5 Anos).....	75



## RESUMO

O domínio do comércio artístico tem pertencido a negociantes de arte, que desempenham o papel de intermediário entre artista e comprador. Esta situação traduziu-se numa posição de poder que estes representantes puderam usufruir ao longo da história deste comércio e numa dependência dos outros dois intervenientes.

Com o aparecimento e evolução da internet, foram criadas novas potencialidades nesta área, o que permitiu um desenvolvimento do mercado, além de ser alterada a forma como os intervenientes se relacionam, abrindo um campo de possibilidades para o comércio de arte.

O comprador de arte pode ter ao seu alcance artigos que de outra forma teria muita dificuldade em conhecer, o negociante de arte pode alcançar mais apreciadores e compradores, expandindo as potencialidades do seu negócio e o artista tem agora a possibilidade de ser independente de um intermediário, criando uma relação direta com quem aprecia o produto da sua criatividade.

Nesse sentido, o apreciador de arte torna-se num consumidor, a arte num entretenimento educativo e aquilo que instituições culturais, galerias e artistas proporcionam caracteriza-se por *edutainment* (Komarac, 2014).

Nesta perspetiva de mercado, um artista pode ser um empreendedor que vai ao encontro das necessidades estéticas do consumidor, através da criação e manutenção de uma relação com o seu público, que o aprecia pela sua originalidade e autenticidade (Bhattacharjee & Wertenbroch, 2014).

É nesta perspetiva que este projeto académico se insere, pela realização de um plano de negócios que visa disponibilizar o trabalho artístico no comércio de arte *online* e dessa forma perceber quais os fatores envolvidos numa iniciativa deste tipo, ou seja: como criar uma loja de arte *online*.

Palavras-chave: Arte; Empreendedorismo; Comércio *Online*; Marketing; Plano de Negócios.

## ABSTRACT

The artistic trade area has belonged to art dealers, who play the role of intermediary between artist and buyer. This led to a position of power that these representatives could enjoy throughout the history of this trade and a dependence of the two other players.

With the emergence and evolution of the Internet, new capabilities have been created in this area, which allowed a development of the market and a change in the way on how the actors relate, opening a field of possibilities for the art trade.

The art buyer has now at his reach items that otherwise would hardly know, the art dealer can reach more enthusiasts and buyers, expanding the potential of his business and the artist now has the ability to be independent of an intermediate, creating a direct relationship with those who enjoy the product of his creativity.

In this sense, the art lover becomes a consumer, art becomes educational entertainment and what cultural institutions, galleries and artists provide is characterized by *edutainment* (Komarac, 2014).

In this market perspective, an artist can be an entrepreneur who meets the aesthetic needs of the consumer, by creating and maintaining a relationship with his audience, which appreciates his originality and authenticity (Bhattacharjee & Wertenbroch, 2014).

It is in this perspective that this academic project is part, by the completion of a business plan that aims to make the artwork available in the online art trade and thus realize the factors involved in such an initiative, namely: how to create an online art shop.

Keywords: Art; entrepreneurship; Online trade; Marketing; Business plan.

## SUMÁRIO EXECUTIVO

Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um plano de negócios para a empresa Handmade Color. O plano a desenvolver abrange o mercado de arte a nível mundial, uma vez que se desenvolve a partir de um *site* na internet.

A relação que atualmente detém com o cliente encontra-se numa fase de aquisição, na medida em que os trabalhos são comercializados através de uma plataforma de e-commerce, é por isso superficial devido ao curto tempo de vida que a empresa tem.

Por isso, o plano que é agora apresentado serve para intensificar e solidificar a imagem que a empresa possui, especialmente para os compradores de arte *online*.

A relação *one-to-one* será primordial neste tipo de negócio, embora inicialmente seja feita uma abordagem diferenciada com o intuito de distinguir potenciais segmentos, para que seja possível ficar a conhecer com mais detalhe o perfil de cliente deste negócio, para proporcionar uma base sustentável de confiança para que este se comprometa com uma compra.

Portanto, os objetivos propostos são:

- Promover a marca Handmade Color como original, criativa e com qualidade artística;
- Valorizar as preferências artísticas de cada um, pelo apelo ao desenvolvimento das capacidades criativas do indivíduo;
- Criar um espaço de diálogo e troca de opiniões *online*, no sentido de estimular o gosto pela arte;
- Criar uma faceta didática, para promover a sensibilidade artística e reforçar a relação *one-to-one*.

Para o orçamento do primeiro ano está previsto um investimento para a criação e manutenção de um *site* no *Wordpress*, com loja e-commerce incluída, em publicidade no *Facebook*, na compra de uma câmara fotográfica com capacidade de gravação de vídeo, em material de pintura e em reproduções dos trabalhos originais

em suporte de papel, além do material necessário para o envio de encomendas por via postal.

Com estas ações pretende-se atingir o objetivo de vendas anuais de 16 pinturas originais, 90 reproduções tamanho A4 de edição limitada, 90 reproduções de tamanho A3 de edição limitada. Do material disponível *online*, espera-se atingir os 60 downloads anuais de desenhos individuais, 120 de cadernos com 5 desenhos e esquemas de cores, 60 de cadernos com 10 desenhos e esquemas de cores, 180 lições online e 12 cursos online.

Será feito um investimento inicial com capital próprio no valor de 4.000€, para as despesas iniciais inerentes aos custos relacionados com o material artístico, técnico, custos de montagem e manutenção do *site* e publicidade. A totalidade do investimento inicial será de 7.656€ e, se os objetivos de venda forem cumpridos, espera-se um montante transacionado de 16.060€ no primeiro ano de atividade.

Todo o processo será acompanhado por um sistema de monitorização, além de se criar um plano de contingência, com vista a eventuais dificuldades, nomeadamente relativas à situação económica internacional e aos segmentos de cliente colecionador e cliente DIY. Todo o projeto assenta nos canais de distribuição *online* e via postal.

## INTRODUÇÃO

Com o advento da internet e as crescentes potencialidades da mesma, verificaram-se consequências dramáticas no desenvolvimento do mercado e na forma como as transações e relações entre vendedor e comprador se processam. Todos os mercados foram afetados, inclusive o mercado da arte. A relação entre artista e colecionador não mais se pautou pelos moldes convencionais.

### 1.1. Domínio e Foco do Estudo

A empresa Handmade Color foi criada por Elisa Rosa, inicialmente sob a forma de um *blog* em Setembro de 2012, para expor online os seus trabalhos artísticos, com o intuito de contornar as dificuldades que encontrava em fazê-lo da forma convencional, através de espaços vocacionados para o efeito, ou pela participação em eventos culturais.

Essa iniciativa deu a conhecer as várias oportunidades que tinha ao dispor, como os vários meios de divulgação do seu trabalho, nomeadamente através das redes sociais que, entretanto, começavam a demonstrar o seu forte potencial como plataformas de difusão de todo o tipo de informação, assim como a possibilidade de vender o seu trabalho em plataformas de comércio artístico *online*.

### 1.2. Problemas e Questões da pesquisa

Identificação dos principais fatores envolvidos na construção de um negócio de venda de arte *online*. As questões a que se pretende responder são relativas às características de um empreendedor, quais as soluções que respondem às necessidades do consumidor, quais as potencialidades do e-business, qual a importância do marketing digital, como fomentar a lealdade do consumidor *online* e como se define o consumo cultural e estético.

### **1.3. Objetivo da Investigação**

O objetivo desta investigação prende-se com o desenvolvimento de soluções para o consumidor, fazer o uso eficaz das potencialidades do e-business, compreender a importância do marketing digital e como consolidar a lealdade dos clientes em ambiente cibernético, tirar vantagem da conjugação de três elementos: marketing, cultura e estética.

### **1.4. Justificação da pertinência do Tema**

Este trabalho visa compreender todos os fatores inerentes à construção e promoção de um negócio de venda de arte *online*, seja sob a forma de trabalhos originais, ou de oferta de unidades formativas dentro da área artística.

Devido à clara evolução do mercado de arte *online*, o marketing digital de conteúdos está a usufruir desse desenvolvimento e dessa forma faz o aproveitamento daquilo que Daniel Kaheman (2011) apelidou de “sistema 1”, que se caracteriza pela mente instintiva, intuitiva e emocional, que funcionam através da associação e não racionalmente, algo que tem muito em comum com a arte (Marsden, 2015).

Uma vez que um objeto artístico é eminentemente hedónico, não se pode defini-lo como utilitário, portanto em termos de marketing a abordagem é mais focada no produto (Colbert, 2014).

O hedonismo no consumo de um produto está dependente do seu estilo e aparência. Quem consome, além de possuir recursos económicos, também dispõe de capital cultural, construído a partir de conhecimento, experiências, gosto e perspetivas do mundo, o que se materializa num determinado tipo de consumo de objetos. O gosto como parte desse capital é uma forma de expressão identitária que premeia as interações sociais e influencia a criação de relações sociais e a forma como se estabelecem associações no interior de um grupo (Hoyer & Stokburger-Sauer, 2012).

### **1.5. Campo de aplicação**

A aplicação deste estudo será feita no mercado de arte *online*, devido à dificuldade de acesso físico a um espaço de cultura e de proximidade a um público, sendo que a internet é uma alternativa de aproximação à cultura (Birkner, 2012).

No desenvolvimento da atividade artística é comum a necessidade de liberdade e solidão, no entanto, como o artista produz com vista à venda dos seus trabalhos é crucial pertencer a uma comunidade onde possa promover o seu produto (Poorsoltan, 2012).

É necessária a criação de um estilo que distinga o seu produto dos demais e dessa forma criar um público para o seu trabalho, ao mesmo tempo que continua a fazer um exercício de experimentação criativa, o que dará origem a novas formas de expressão. Assim assegura que o interesse da sua audiência seja renovado pelas novas propostas apresentadas, que serão acrescentadas a um corpo de trabalho congruente (Althuizen & Sgourev, 2014).

### **1.6. Metodologia**

Na realização deste plano de negócios será utilizada a metodologia qualitativa, para isso são definidos os pressupostos e as componentes que entendemos importante analisar, com o intuito de construir e compreender uma perspetiva sobre determinada realidade, respondendo às questões da empresa em questão.

### **1.7. Estrutura do trabalho**

A estrutura do projeto profissional de mestrado aqui apresentado subdivide-se em sete capítulos. No capítulo inicial é feita a formulação da questão prática para a qual se procura uma solução, expondo as circunstâncias em que é pretendido desenvolver o negócio. É clarificada a problemática, os objetivos, a sua justificação e o campo em que será feita a sua aplicação.

Com o segundo capítulo é constituído pela revisão de literatura sobre a problemática, suportada pela teoria desenvolvida em volta do tema, aprofundando as

questões referentes ao consumo estético, à simbiose entre o marketing e a cultura, à e-lealdade, ao marketing digital, ao e-business, ao desenvolvimento de soluções e empreendedorismo.

O terceiro capítulo é preenchido pela metodologia escolhida para este trabalho, respeitando o paradigma construtivista.

No quarto capítulo desenvolve-se a vertente prática do estudo, através de entrevistas a pessoas que trabalham na área em questão, seguida pela análise e tratamento da informação recolhida.

No quinto capítulo elaborou-se o plano de negócios da empresa Handmade Color, o que inclui a análise interna e externa, a análise SWOT, as estratégias de marketing, a matriz de Ansoff, o Marketing-Mix, os objetivos estratégicos e operacionais, o orçamento de marketing e plano de ação, ao qual se acrescenta o cronograma, as formas de controlo e avaliação e o plano de contingência.

No sexto capítulo foi realizada uma previsão de receitas e lucratividade para cinco anos.

No sétimo capítulo são referidas as recomendações que o estudo efetuado permitiu deduzir, além das limitações da investigação com sugestões para estudos futuros.



## 2. REVISÃO DE LITERATURA

Neste capítulo é feita uma análise dos vários fatores inerentes à criação de um negócio de venda de arte *online*, com base na literatura encontrada e que fundamenta a estrutura do plano de negócios. Os elementos estudados neste capítulo referem-se ao marketing, à estética e à junção desses elementos, para formarem o conceito, o *edutainment*. Descreve-se o consumo estético e o comércio de arte, o perfil do consumidor de arte e a relação do artista com o seu público. De seguida é feita uma análise do empreendedorismo e do plano de negócios, como base da criação de negócio, tendo em atenção a particularidade deste projeto, pois a internet é o suporte desta iniciativa. Nesse sentido, são estudadas as áreas de desenvolvimento de soluções, do e-business, do marketing digital e da e-lealdade.

### 2.1. Marketing, estética e *edutainment*

O marketing serve diversas funções e na cultura pode ser utilizado sob diversas perspetivas. Num museu, o marketing como tática significa que um público é mercado, o marketing como aprendizagem significa entretenimento e o marketing como participação significa consumo (Komarac, 2014).

Portanto, nesta perspetiva a experiência artística tem quatro níveis de produto, que são eles:

- 1) Os benefícios nucleares, que reúnem a estética e a emoção;
- 2) A experiência central, que inclui os elementos artísticos, a ambiência, atitudes dos funcionários, ambiente físico, convenções, processo, atmosfera, marca e facilidade de uso;
- 3) A experiência alargada, que engloba o *catering*, o *merchandise*, as gravações, os patrocínios, os workshops e os produtos auxiliares;
- 4) A experiência potencial: tornar-se doador, praticante, deixar um legado, afiliação e promoção turística (Komarac, 2014).

Em termos de marketing, o produto de um museu tem três níveis:

- Produto nuclear, que representa as necessidades e os benefícios, como educação, recreação e socialização;
- O produto propriamente dito, são as funcionalidades e características do próprio museu e as suas ofertas: arquitetura do edifício, a aparência da entrada, restaurante e as lojas, exposições e programas educativos;
- O produto aumentado são os benefícios adicionais, como a adesão a programas ou visitas com o diretor do museu (Komarac, 2014).

Devido aos desenvolvimentos tecnológicos e às mudanças do comportamento dos consumidores, a experiência artística e o marketing artístico praticado está a evoluir no sentido de tornar a experiência interativa, que ultrapassa o espaço físico, dando origem a um entretenimento inteligente, ou seja, aquilo a que se chama de *edutainment*, um encontro entre a educação e o entretenimento, em que os indivíduos aprendem enquanto se divertem (Komarac, 2014).

Adicionalmente, segundo Komarac (2014), a experiência é influenciada por um número de fatores cognitivos:

- A criação de uma atividade envolvente;
- Envolvimento e empenho;
- Reflexão interna e imaginação;
- Variação de estímulos para criar uma experiência significativa total, ou uma autenticidade percebida;
- Experiências imersivas.

## **2.2. Consumo estético**

No que ao consumo estético diz respeito e de acordo com Nyth (2013), este possui três elementos:

- Função utilitária minimal;
- Apreciação da beleza ou sublimidade;

- Motivações extrínsecas ao consumo: interação, o orgulho cívico ou o *status*.

Tem-se vindo a verificar uma mudança em termos da importância atribuída às preferências e necessidades hedónicas dos consumidores, em detrimento dos valores utilitários. Exemplo disso é a importância atribuída ao ambiente de loja, porque favorece a intensidade da experiência de compra. A estética visual passa a ter interesse pelo contexto social e significado na vida diária dos consumidores (Yong, Cruthirds, Axinn & Chiquan, 2013).

A atmosfera de uma loja pode ser categorizada em aspetos visuais (cor e brilho), auditivos (som e volume), olfativos (perfumes e frescura) e tácteis (suavidade e calor) (Kotler, 1974, citado por Yong et al., 2013).

O homem não deseja possuir um objeto apenas por razões utilitárias, ele quer possuir algo de que gosta, logo a imagem estética alimenta a lealdade do proprietário em relação ao produto. A estética é um elemento diferenciador e aumenta a perceção de valor (Baisya, 2014).

### **2.3. Consumo de arte**

Em termos pessoais, a produção estética é auto-orientada e tem como objetivo a autoexpressão, em que a primeira audiência é quem a produz (Yong et al., 2013).

O trabalho artístico contém diversos aspetos dos estímulos estéticos, que incluem:

- 1) Formas e cores;
- 2) Relação entre as diferentes formas e cores;
- 3) Os objetos que estão a ser representados no trabalho visual;
- 4) Valores normativos e emocionais que são expressados (Munro, 1956, citado por Yong et al., 2013).

Daí que se possa dizer que o bem-estar não depende apenas da satisfação de necessidades utilitárias, mas também do conforto sentido em determinado ambiente,

em que o *design*, para além de resolver um problema funcional, responde a uma necessidade estética, pelo fascínio, luxo, requinte numa experiência hedónica. Neste ponto de vista, os vários estímulos do contexto físico evocam respostas emocionais, estados cognitivos e afetivos que influenciam o comportamento (Yong et al., 2013).

Os motivos de compra de peças artísticas são os mesmos tanto para colecionadores, como para visitantes de galerias de arte e afins. Ser proprietário de um trabalho artístico é apenas uma forma de consumo, embora a experiência de apreciação desse trabalho, sem que haja propriedade, possa ser considerada uma forma válida de consumo e que se tem crescentemente disseminado ao longo do século XX, em que casas particulares albergam coleções, assim como instituições culturais se tornaram mais acessíveis à generalidade do público, que goza dos momentos de lazer nestes espaços (Moore, 2012).

Tanto visitantes como colecionadores demonstram o desejo de alteridade e transformação pela exposição aos valores e estética dos trabalhos, pela invocação de sentimentos e emoções, que envolvem a imaginação. O *glamour* e prestígio sociais típicos deste meio são uma forma de cativar, por afetar sentimentos vívidos, experiências estéticas e favorecer momentos de expansão interior pela abertura a novos horizontes. Cria-se assim um desejo por novas formas de compreender, novas formas de vida e pela transformação, portanto, é um consumo experiencial suportado pela subjetividade (Moore, 2012).

O consumo aprazível não se limita à imediata auto gratificação, implica um esforço ativo, competência, apreciação do conhecimento de outros, desenvolvimento pessoal, partilha e empatia. A democratização da apreciação está inegavelmente ligada ao consumo e ao lazer, porque mesmo que não se possa comprar arte, pode-se comprar e consumir a experiência. No entanto, para que exista necessidade de consumo, é necessário que o consumidor se consiga identificar com o valor e o preço (Moore, 2012).

## 2.4. Perfil do Consumidor de arte

Dados publicados pelo Journal of Advertising Research (2014) identificam aqueles que são os consumidores mais propensos a adquirir arte. São eles jovens, com conhecimentos profundos de tecnologia, entre os 26 e os 35 anos, casados recentemente e que se encontram num processo de mudança de domicílio, nos últimos três anos, e mulheres com idades compreendidas entre os 55 e os 64 anos, com rendimentos elevados, cujos filhos saíram de casa e que agora dispõem de tempo e dinheiro para redecorar o lar.

Ao optar por um determinado tipo de consumo, as classes sociais distinguem-se entre si, obtêm *status*, definem limites e alimentam a produção de determinadas expressões artísticas. O mercado artístico, como qualquer outro, é segmentado (Colbert & St-James, 2014).

O consumo efetuado pelo consumidor também depende da sua autoimagem, assim como o que consome influencia a perceção de si mesmo. Portanto, o consumidor manipula a sua identidade pelo consumo (Townsend & Sood, 2013).

Aqueles que compram um objeto de arte têm muitas vezes que optar entre gosto e qualidade, ou objetividade e subjetividade. Os que procuram qualidade, rejeitam a subjetividade e preferem pagar mais por um produto cuja qualidade seja uma garantia de valor (Bhattacharjee & Wertenbroch, 2014).

Aquilo que é considerado bom gosto, funciona como capital cultural no interior de um grupo. Ao assumir essas opções, a credibilidade dos sinais de distinção entre grupos é reforçada (Bhattacharjee & Wertenbroch, 2014).

A crítica auxilia os compradores nas decisões de compra que fazem, devido à complexidade dos critérios de qualidade artística. Tal justifica a existência de vários intermediários no processo. Nestas circunstâncias, o artista é o equivalente a uma marca na perceção de valor (Moulard, Rice, Garrity & Mangus, 2014).

A crítica funciona como um sistema de controlo de qualidade, a partir do qual se faz a avaliação das obras. Nestes *standards* de qualidade, a autoria de um trabalho

está incluída e é especialmente valorizada quando se pretende investir (Bhattacharjee & Wertenbroch, 2014).

Para Hofstede (1991), citado por Mourthé & Dejean (2012), a cultura é um programa mental, assimilado por cada um de nós através da formação. Existem três níveis de programação: a personalidade (particular ao indivíduo e adquirida hereditariamente), a cultura (relativa a um grupo, ou categoria específica, sendo sempre adquirida) e a natureza humana (universal e hereditária).

Desta forma torna-se evidente o papel participativo do consumidor na criação e atribuição de significados a produtos, serviços e experiências. Ao cocriar, o consumidor participa cognitivamente, emocionalmente e imaginativamente, pela apropriação e criação de sentido do produto cultural. Este processo define-se por três etapas: identificação, exploração e atribuição de significados à experiência estética (Colbert & St-James, 2014).

A preferência estética depende do gosto do observador e relaciona-se com o gozo e prazer estético, cujo valor é o divertimento (Fillis, 2012).

O hedonismo no consumo de um produto está dependente do seu estilo e aparência. Quem consome, além de possuir recursos económicos, também dispõe de capital cultural, construído a partir de conhecimento, experiências, gosto e perspetivas do mundo, o que se materializa num determinado tipo de consumo de objetos. O gosto como parte desse capital é uma forma de expressão identitária que premeia as interações sociais e influencia a criação de relações sociais e a forma como se estabelecem associações no interior de um grupo (Hoyer & Stokburger-Sauer, 2012).

O produto produzido manualmente simboliza “amor”, para o consumidor, porque implica o dispêndio de esforço, supõe melhor qualidade, é único e genuíno e à partida tem um preço mais elevado. Portanto, o fator humano valoriza o produto (Fuchs, Schreier & van Osselaer, 2015).

O preço de um objeto artístico está associado ao nome do artista, à técnica utilizada, à dimensão e ao local da venda (Townsend & Kahn, 2014).

## 2.5. Relação do artista com o seu público

É comum a necessidade de liberdade e de alguma solidão, por parte dos artistas, mas devido à exigência de promoção e venda daquilo que produzem, é essencial pertencerem a uma comunidade (Poorsoltan, 2012).

Como é frequente a impossibilidade de se ter acesso físico a um espaço de cultura, a internet é uma alternativa de aproximação à cultura (Birkner, 2012).

O crescimento do mercado de arte *online* é uma realidade, o que é uma mais-valia para o marketing digital de conteúdos. O “sistema I” de Daniel Kaheman (2011) é aproveitado porque a mente instintiva, intuitiva e emocional, trabalham por associação e não pela razão, situação a que a arte responde com facilidade (Marsden, 2015).

Ao contrário daquilo que é comum nos mercados, aqui o artista não procura satisfazer as preferências dos consumidores, pois estes valorizam o artista que satisfaça as suas próprias preferências, ignorando o público e a crítica (Bhattacharjee & Wertenbroch, 2014).

Com o intuito de desenvolver uma audiência, o artista desenvolve um estilo que o distingue dos demais, ao mesmo tempo que procura ter para si um espaço de experimentação criativa, onde possa encontrar novas formas de expressão. Desta forma, o interesse do público pode ser renovado através de novas propostas que se integram num corpo de trabalho congruente (Althuizen & Sgourev, 2014), nesse sentido, a colaboração, a cooperação e a coopção são ferramentas utilizadas, ao invés da competição (Rentschler, Jogulu, Kershaw & Osborne, 2012).

Uma vez que um objeto artístico é eminentemente hedónico, não se pode defini-lo com utilitário, portanto em termos de marketing a abordagem é mais focada no produto (Colbert, 2014).

Devido à necessidade de um fluxo regular de rendimento, os artistas têm necessidade de reproduzir os seus trabalhos, por isso criam edições limitadas de reproduções. Como são limitadas, beneficiam da escassez do produto e o seu preço

pode ser mais elevado. Dessa forma conseguem aceder a um público mais alargado, com uma oferta mais acessível (Bennett & Kottasz, 2013).

No entanto, caso o artista ainda não beneficie de grande visibilidade, essa opção não será a mais benéfica, pois limita a exposição do trabalho, além de que no futuro o valor pode aumentar e nessa altura já o artista não beneficia desse aumento. O melhor será fazer reproduções ilimitadas, numa fase inicial e quando ganhar notoriedade, pode então optar pela edição limitada a um preço mais elevado e os seus clientes podem gozar da exclusividade e prestígio que a escassez desse produto oferece (Bennett & Kottasz, 2013).

## **2.6. Empreendedorismo**

O empreendedor define-se como um indivíduo que procura uma oportunidade de mercado através de uma inovação técnica e/ou organizacional (Estay, Durrieu & Akhter, 2013).

A motivação empreendedorista é um processo pessoal resultante da interação dos vários fatores e manifesta-se numa atitude particular, suportada pela autoimagem, pelas necessidades de realização, autonomia, criatividade, controlo e tolerância ao risco. A intencionalidade de ter e gerir o seu próprio negócio é também um fator chave importante neste processo, em que dois elementos principais estão identificados: a perceção de que as suas ações levam a resultados e a de que estes resultados alcançam e ultrapassam as expectativas. Por seu turno, os resultados alimentam a capacidade de o indivíduo continuar como empreendedor, com expectativas de resultados intrínsecos e extrínsecos (Estay et al., 2013).

Assim, de acordo com Estay et al. (2013), sugerem-se quatro tipos de lógica de ação:

- 1) Imitação;
- 2) Inovação-aventura;
- 3) Reprodução;
- 4) Inovação-valorização.



A teoria temporal motivacional destaca quatro componentes chave para o comportamento do empreendedor: valor, expectativas, tempo e percepções de lucros e perdas (Estay et al., 2013).

Descriminando as principais facetas estudadas:

- Realização, motiva os indivíduos a ultrapassar obstáculos;
- Autonomia, ou necessidade de independência, pela libertação de restrições impostas por regras, procedimentos e normas sociais;
- Criatividade, traduz-se no desenvolvimento de novos métodos, ideias e recombinação de recursos já existentes, em detrimento do uso dos procedimentos *standard*, criando assim um valor adicional e oportunidades de negócio;
- Controlo, ou locus de controlo (pode ser interno ou externo), baseia-se na importância que o indivíduo deposita na crença de que as suas ações e características pessoais afetam os resultados. Aqueles que têm uma grande necessidade de realização, optam por situações nas quais pensam ter controlo sobre os resultados, ou possam avaliar diretamente os efeitos dos seus esforços;
- Assunção de riscos, aceitação dos riscos ao concretizar determinada atividade (Estay et al., 2013).

A maioria dos novos negócios estabelecem-se no ramo da indústria dos serviços e retalho, uma vez que está profundamente ligada aos conhecimentos anteriores dos indivíduos e à sua experiência, aspirações pessoais, imaginação e medo da incerteza. Logo, a grande maioria das novas ideias baseia-se em ideias antigas, já experimentadas e a tipologia de emprego empreendedorista mais comum é a do autoemprego. Apesar de se poderem discernir características psicológicas comuns de entre os empreendedores, essas não são exclusivas deste grupo de pessoas (Hunter, 2012).

A generalidade dos empreendedores está mais preocupada em ganhar o suficiente para se sustentar, por isso o crescimento da empresa não é uma prioridade,

sendo o principal obstáculo a esse crescimento a falta de capital, pois o investimento inicial tem a sua origem nas poupanças pessoais do indivíduo (Hunter, 2012).

## **2.7. Desenvolvimento de soluções**

O desenvolvimento de soluções é a nova estratégia de negócio que descreve como as empresas podem interagir com os clientes e atingirem um crescimento do rendimento. Tem-se vindo a efetuar uma grande mudança no tipo de oferta das empresas, porque gradualmente estão a optar por oferecer serviços orientados para soluções, mesmo que seja necessário redesenhar e inovar continuamente essas soluções, deixando para trás a convencional oferta de um bem (Chae, 2012).

Para que tal seja possível, é necessário adotar uma estrutura prática, que seja uma estratégia eficaz no desenvolvimento de uma solução. O processo deve ser “ambidestro”, envolvendo uma pesquisa local e outra distante. A pesquisa local caracteriza-se pela exploração dos recursos, capacidades, clientes e mercados já existentes. A pesquisa distante significa a exploração de novas possibilidades. A pesquisa adaptativa, inclui o uso das pesquisas local e distante, mas estas devem partilhar três dimensões: o lado da oferta, o lado da procura e a geografia (Chae, 2012).

Porque os consumidores procuram antes de mais soluções para os seus problemas, os fornecedores de soluções oferecem as seguintes opções, de acordo com Chae (2012):

- Sistemas de produto-serviço;
- Servicizing, em que se faz a combinação de produtos e serviços e se satisfaz uma necessidade pela venda da função de um produto, ou pelo aumento da componente do serviço, embora esta opção represente sempre uma oferta continuada de produtos e serviços associados;
- Servicization;
- Soluções integradas;

- Pacote total de serviços, que é uma construção multidimensional que incorpora a totalidade dos elementos do serviço, importantes tanto para atingir o mercado alvo, como para serem comprados pelos consumidores.

Um produto/serviço, serviço ou sistema de serviços, engloba recursos e competências tangíveis e intangíveis, pela combinação de características técnicas e competências organizacionais (Chae, 2012).

Portanto as características fundamentais das soluções são a integração e a customização. A primeira significa a combinação de componentes ou elementos, integrando produtos ou serviços, ou mesmo juntando operações de fornecedor e consumidor. A segunda implica a adaptação a cada cliente. Ambas podem funcionar conjuntamente (Chae, 2012).

## **2.8. Plano de Negócios**

O plano de negócios deve demonstrar que um negócio tem a capacidade de criar, ou acrescentar valor para o consumidor/utilizador, pela resolução de um problema significativo, existente num mercado de grandes dimensões, ou em crescimento. A oportunidade de ser diferenciada e ser uma vantagem competitiva sustentada com capacidade de desenvolvimento, permitindo boas margens de lucro, além de que deve transparecer um bom entendimento entre os fundadores e a equipa de gestão, respeitando o equilíbrio entre o risco e recompensa e um alinhamento entre todos os interesses, incluindo os dos investidores (Boni, 2012).

Pode ser dividido em três etapas, a primeira corresponde à oportunidade, ao problema ou à necessidade, à solução oferecida e ao modelo de negócio. A segunda refere-se à infraestrutura, que permite a execução, através dos recursos, que são a equipa de gestão, a tecnologia, as finanças e o status corrente. Por último, o contexto em que o negócio se insere, levando em conta a realidade social, económica e tecnológica, que se traduzem no mercado e na competição (Boni, 2012).

Deve incluir o sumário do plano de negócios; o diagnóstico do negócio com as suas forças e fraquezas e recomendações para manter e desenvolver o negócio; a missão e objetivos, sendo que a primeira é a direção a longo prazo, pelos produtos ou

serviços que oferece, e a segunda é aquilo que a empresa pretende atingir quantitativamente dentro de determinado prazo; a análise de mercado estuda o setor em que a empresa se insere; o marketing e as vendas desenvolvem o papel da empresa no mercado e como deve ser promovida e dada a conhecer; os produtos /serviços é a área em que a empresa desenvolve novos produtos para substituírem os que estão em declínio, aumentando as vendas na globalidade; a gestão da empresa são os métodos e processos definidos para alcançar determinados objetivos da empresa; o plano financeiro, que fará uma projeção para a hipótese mais provável e outra para a potencialidade total do negócio, finalmente vem a gestão de risco e anexos do plano (Brad, 2014).

O plano de negócios deve ser realista, fiável, credível, ambicioso e deve conter indicadores tecnológicos, económicos e financeiros que possam ser alcançados no médio e longo prazo. Deve ser passível de mudanças, para se ajustar a um mercado em constante evolução e cujos desenvolvimentos devem ser questionados pelo empreendedor (Brad, 2014).

## **2.9. E-business**

O e-business define-se pela utilização de processos automatizados de negócio, intraempresa e interempresa, através do uso das redes informáticas (Pilinkiene, Kurschus & Auskalnyte, 2013).

As áreas para as quais o e-business oferece soluções são as de e-aquisição, comércio eletrónico, sistemas de gestão de pedidos, gestão de relações de clientes (CRM), e-faturação, entre outras (Pilinkiene et al., 2013).

A aplicação do e-business favorece a melhoria de vários processos empresariais, através da abreviação de prazos de envio, rapidez de resposta à procura, rapidez na troca de informação em todo o sistema de valor, contrariando a morosidade e complexidade das comunicações entre fornecedores e produtores, particularmente quando estão geograficamente distantes (Pilinkiene et al., 2013).

As principais vantagens da utilização desta aplicação são a melhor integração de fornecedores e vendedores, melhores parcerias de canal, custos de transação mais

baixos, melhor compreensão do mercado, maior cobertura geográfica, dilatação dos tempos de comércio (Pilinkiene et al., 2013).

Os ambientes de mercado são dinâmicos e complexos, logo o paradigma de desenvolvimento de soluções implica a combinação de vários elementos, por forma a serem criadas soluções direcionadas aos consumidores (Chae, 2012).

### **2.10. Marketing Digital**

A interatividade proporcionou o surgimento de uma nova fonte de ideias para a atividade económica, pois os clientes passaram a ser um novo recurso para as novas soluções, sendo estas criadas numa contribuição conjunta entre fornecedores e consumidores, respondendo às necessidades específicas destes (Chae, 2012).

O fornecedor pode assim empregar várias técnicas de marketing (gestão da marca), ao mesmo tempo que procura compreender a aceitação, os padrões de utilização e os resultados das soluções. O consumidor não é um recetor passivo, mas um cocriador de soluções. Os processos entre consumidores e fornecedores incluem a definição das exigências do cliente, customização e integração, suporte ao cliente pós-implantação e dependem de uma relação de confiança e compromisso (Chae, 2012).

### **2.11. E-lealdade**

A lealdade eletrónica ou E-lealdade, é a atitude favorável do cliente, que se traduz num comportamento repetido de compra (Valvi & Fragkos, 2012).

A satisfação é a antecessora da lealdade, pois depende das expectativas sobre a qualidade de serviço, que quando cumpridas, produzem satisfação e eventualmente um comportamento de compra leal (Valvi & Fragkos, 2012).

Dos fatores antecedentes da lealdade, podem-se nomear três categorias, centradas na compra, sendo estas a pré-compra, durante a compra e após a compra. O ato de compra é subdividido nas seguintes fases, de acordo com Valvi & Fragkos (2012):

- 1) O consumidor reconhece uma necessidade;

- 2) Procura alternativas que podem satisfazer a necessidade;
- 3) Avalia as alternativas e escolhe a melhor;
- 4) Compra e usa a alternativa escolhida;
- 5) Avalia o quanto a necessidade foi satisfeita;
- 6) Fornece o feedback acerca da sua avaliação a terceiros;
- 7) Termina o processo de compra.

Os fatores de pré-compra organizam-se em duas categorias:

- Atitudes dos concorrentes e reputação (e-concorrentes e e-reputação)
- Características específicas e inalteráveis do cliente, o que inclui as variáveis do cliente e as variáveis de conhecimento informático do cliente (Valvi & Fragkos, 2012).

As atitudes e reputação dos concorrentes *online* resumem-se a: mudança de custos, mudança de barreiras, variações de preço e a conveniência da empresa (pela perspetiva de uma pessoa externa, ou grupo de pessoas). Portanto a reputação favorável desenvolve confiança e consequentemente contribuirá para a lealdade (Valvi & Fragkos, 2012).

Características específicas do cliente, de acordo com Valvi & Fragkos (2012):

- Variáveis demográficas (género, idade e educação);
- Conhecimento informático (literacia informática, necessariamente relacionada com as variáveis demográficas), é necessário para concretizar as compras *online* e pode aumentar a satisfação e/ou a lealdade. Os que possuem menos competências informáticas, dependem mais da informação disponibilizada no *website* da empresa.

Os fatores durante o processo de compra são:

- Qualidade do serviço *online*, que inclui o *web design*;
- Segurança;

- Comunicações seguras;
- Usabilidade;
- Valor do processo de compra;
- Marca do *website*;
- Atmosfera *online*;
- Qualidade da informação e variedade de produtos;
- Eficiência e facilidade da compra e serviços de entrega;
- Prazer da compra *online*, que inclui a diversão e facilidade de utilização percebida, o que tem um efeito positivo nas intenções de repetição de compra (Valvi & Fragkos, 2012).

Fatores pós-compra são as atitudes e percepções posteriores à compra de um produto ou serviço *online*, de acordo com Valvi & Fragkos (2012):

- Confiança;
- Satisfação;
- Percepção de valor, que se traduz na utilidade percebida, benefícios e usabilidade e reduz a necessidade de o indivíduo procurar outros fornecedores de serviço;
- Motivação para a conveniência, o que significa que os consumidores *online* parecem estar motivados pela necessidade de conveniência, contrariamente à necessidade de agrupar informação e poupar dinheiro;
- E-satisfação, que se traduz na reação psicológica do cliente em relação à sua anterior experiência, comparada com a performance esperada e percebida.

A satisfação é um processo dinâmico e ativo, que se desenrola em ambiente social, englobando emoção e fatores contextuais, variando consoante o local e a categoria do produto (Valvi & Fragkos, 2012).

### 3. METODOLOGIA

Este capítulo surge no seguimento da pesquisa bibliográfica, que serviu para explorar o tema deste plano de negócios e irá descrever a opção metodológica adotada.

É definido o tipo de investigação, a técnica de análise e a escolha dos participantes, em consonância com os pressupostos da metodologia, que são eles o paradigma, a estratégia, os instrumentos de pesquisa e a técnica de análise dos resultados.

As duas principais dimensões filosóficas que distinguem os paradigmas de pesquisa existentes são a ontologia e a epistemologia, Laughlin (1995); Kalof, Dan & Dietz (2008); Saunders, Lewis & Thornhill (2009) citado por Wahyuni, (2012). A primeira refere-se à natureza do conhecimento a segunda ao desenvolvimento desse conhecimento.

A ontologia estuda a forma como o indivíduo percebe a realidade, a epistemologia debruça-se sobre a geração, compreensão e uso do conhecimento, que carece por fim da aceitação e validação (Wahyuni, 2012).

Além da ontologia e epistemologia, devemos acrescentar a axiologia e a metodologia. Sendo que a primeira se debate com a ética, onde o papel dos valores na pesquisa e posicionamento do investigador em relação ao objeto estudado, são questões fundamentais, a metodologia, por seu turno caracteriza-se pela forma como um processo de investigação é desenvolvido, no contexto particular de um paradigma (Wahyuni, 2012).

#### 3.1. Tipo de Investigação

Este projeto de investigação pretende reunir informação acerca da criação de uma loja de arte *online*, e dessa forma contribuir para a elaboração de um plano de



negócios baseado na informação cedida pelas pessoas visadas neste estudo e que detêm o mesmo tipo negócio.

O termo “pesquisa qualitativa” refere-se a uma variedade de abordagens que visam gerar uma interpretação e entendimento profundo do mundo social, pelo estudo das circunstâncias sociais e materiais das pessoas, das suas experiências, perspectivas e histórias (Kemparaj & Chavan, 2013).

Os métodos qualitativos têm tido maior uso em ciências sociais, porque através deles é possível obter uma perspectiva mais compreensiva de um fenômeno, ou objeto, e criar novas visões teóricas (Punch (1998); Walsham (2006) citado por Venkatesh, Brown & Bala (2013)).

Dada a natureza do trabalho em questão e ontologicamente falando, ao adotar o subjetivismo, estamos a assumir que a realidade está dependente dos atores sociais, logo são estes que contribuem para a ocorrência dos fenômenos sociais (Wahyuni, 2012).

### **3.2. Paradigma de Investigação**

Segundo Jonker e Pennink (2010) citados por Wahyuni (2012), um paradigma de investigação é um conjunto de assunções e crenças acerca de como o mundo é apreendido, o que serve como um quadro de referência de pensamento que guia o comportamento do investigador.

O desenvolvimento desta pesquisa irá respeitar o Paradigma Construtivista porque o intento da pesquisa qualitativa é o de descrever, ou mapear, um fenômeno social, explicá-lo e gerar uma compreensão das várias perspectivas, motivações e quadros de referência desses fenômenos sociais (Kemparaj & Chavan, 2013).

### **3.3. Estratégia de Investigação**

Na realização desta investigação ir-se-á respeitar a Estratégia Construtivista, recorreremos à netnografia e à narrativa, porque o investigador leva em conta as várias realidades que coexistem em simultâneo, através dos indivíduos do grupo estudado. Por isso a pesquisa qualitativa é baseada no subjetivo, porque se refere a perspetivas subjetivas dos indivíduos e não à realidade dos objetos. Além disso, o próprio investigador é o instrumento da pesquisa, logo faz parte do estudo, o que enriquece esse estudo. É usado normalmente um pequeno número de pessoas, mas com grande variação entre si. No entanto, requer-se que tenham duas características em comum, primeiro é necessário que tenham experiência do fenómeno estudado, segundo que tenham a capacidade para responder à questão sob investigação. Normalmente, o registo é baseado nas narrativas dos participantes, sejam através de entrevistas, ou a partir de focus groups (Erlingsson & Brysiewicz, 2013).

Assim, serão feitas entrevistas estruturadas a pessoas que se dedicam ao tipo de negócio que este plano de negócios pretende criar, além de se recorrer à pesquisa documental.

### **3.4. Metodologia e Tipos de pesquisa Adotados**

Existe uma diferença entre a metodologia de pesquisa e o método usado para concretizar essa mesma pesquisa. A metodologia define-se como o modelo que irá conduzir uma pesquisa, no contexto de um determinado paradigma. É, portanto, um conjunto de crenças que suportam as escolhas de um investigador, em relação a um conjunto de métodos, em detrimento de outros (Wahyuni, 2012).

#### **3.4.1. Metodologia de Pesquisa Qualitativa**

As questões visadas pela pesquisa qualitativa são: o quê; porquê e como (Kemperaj & Chavan, 2013), não é necessário controlo sobre os comportamentos e o foco de estudo é sobre eventos contemporâneos e não históricos (Wahyuni, 2012).

A investigação qualitativa procura pesquisar a forma como os indivíduos compreendem o mundo em que vivem e conhecer os significados subjetivos resultantes das suas experiências. A pesquisa procura então perceber a complexidade das várias perspetivas, dependendo totalmente do contributo dos participantes, acerca do assunto em estudo (Creswell, 2014).

A pesquisa qualitativa gera uma narrativa e informação não numérica e implica o envolvimento do investigador, em que os fenómenos são explorados segundo a perspetiva do participante, tendo particular atenção com o significado e entendimento do participante. Porque se trata de uma investigação de um fenómeno social, o estudo decorre nesse ambiente e depende do surgimento de novos dados, o que torna o estudo flexível. O resultado são descrições detalhadas, classificações, tipologias, padrões de associação e explanações (Kemperaj & Chavan, 2013).

Para esta pesquisa foi elaborada uma entrevista estruturada, que foi enviada para 45 indivíduos, detentores de negócios *online* similares, via *e-mail*, por se tratar de pessoas não residentes em Portugal.

### **3.4.2. Instrumentos e Técnicas de Recolha de Dados**

O método utilizado numa investigação é um conjunto de procedimentos, ferramentas e técnicas usadas com a finalidade de recolher e analisar dados. O método é independente da metodologia e paradigma escolhidos, pois não é mais que a uma prática de pesquisa, ao passo que a metodologia é um fundamento ideológico e teórico de um método (Wahyuni, 2012).

Antes de se pôr em prática uma pesquisa, há que elaborar o desenho da mesma, pois é aquilo que liga a metodologia ao conjunto de métodos adequados a usar, que responderão melhor às questões levantadas pelo estudo (Wahyuni, 2012).

Os dados dividem-se em duas categorias, os primários e os secundários. Os primeiros têm a sua origem em entrevistas semi-estruturadas, realizadas com os aqueles diretamente envolvidos nas ações, por forma a atingir uma compreensão das

práticas correntes. Por outro lado, os dados secundários são obtidos através de publicações internas das organizações sob estudo e pela informação publicamente acessível, relevantes para o tópico em estudo. Este método de colheita de dados de múltiplas fontes é denominado triangulação (Patton (2002) citado por Wahyuni (2012)).

A entrevista é um método que permite a fácil partilha da perspetiva, história e experiência do entrevistado, relativa ao fenómeno em estudo (Wahyuni, 2012).

Assim sendo, os dados primários serão obtidos através de uma entrevista estruturada, enviada por *e-mail* a vários indivíduos detentores de negócios similares àquele que este projeto pretende criar e os dados secundários serão obtidos através da pesquisa de informação pública, referente ao mercado de arte online.

A triangulação permite maior detalhe e relevância na informação, além de facilitar a verificação da sua consistência e melhorar a robustez dos achados (Wahyuni, 2012).

### **3.4.3. Instrumentos e Técnicas de Análise de Dados**

O desenho dos métodos de estudo qualitativo pode ser adaptado às realidades estudadas, consoante informação, ou resultados obtidos. O máximo de variação que se observa é possível pelo não controlo das variáveis. Dessa forma surgem questões como a fiabilidade do estudo, que exige uma descrição cuidada e meticulosa, além de se referir a necessidade de continuidade do estudo (Erlingsson & Brysiewicz, 2013).

Lincoln & Guba (1985), citados por Kemparaj & Chavan (2013), sugeriram quatro critérios para estabelecer a fiabilidade dos dados qualitativos:

- Credibilidade, ou seja, que haja verdade nos dados e na sua interpretação;
- Confiabilidade, ou seja, estabilidade dos dados ao longo do tempo e acima das condições, portanto, que a experiência seja passível de replicação e cujos resultados sejam similares;

- Confirmabilidade, refere-se à objetividade ou neutralidade da informação, ou seja, que duas ou mais pessoas independentes emitam a mesma opinião acerca da precisão dos dados, relevância ou significado;
- Transferibilidade, ou seja, em que medida é que as conclusões a partir dos dados podem ser transferidas para outros lugares, ou grupos e são por isso similares ao conceito de generalização.

A validação dos estudos qualitativos é passível de ser ambígua e controversa, (Maxwell (1992); Ridenour & Newman (2008) citado por Venkatesh, Brown & Bala (2013)). Assim, existem três tipos de validade, numa pesquisa qualitativa: a validade descritiva, que se refere à precisão do registo; a validade interpretativa, que se refere à precisão da interpretação do que se passa nas mentes dos participantes e o grau com que estes são compreendidos pelos investigadores; a validade teórica, ou seja, até que ponto a explicação teórica entretanto criada se enquadra nos dados e logo é passível de ser credível e defendida (Maxwell (1992) citado por Venkatesh, Brown & Bala, 2013).

## 4. TRABALHO DE CAMPO

Foi elaborado um guião de entrevista, que foi posteriormente aplicado a um grupo de pessoas detentoras de um negócio de arte *online*. A entrevista incide sobre a experiência de negócio, na vertente qualitativa. Uma vez que o presente trabalho se debruça sobre a criação de uma loja de arte *online*, não existem barreiras geográficas para a concretização deste negócio, por isso a entrevista foi dirigida a pessoas que residem em diferentes países e averiguar assim eventuais diferenças, ou semelhanças das suas experiências.

### 4.1. Amostra

Para a concretização deste estudo foi enviado um grupo de perguntas, via e-mail, a 45 ilustradores/artistas, que detêm um negócio de arte *online*. Destes, responderam à entrevista quatro pessoas, o que significa que a taxa de resposta é de apenas 8%, reduzindo substancialmente o material de análise e interpretação.

Figura 1 – Mapa da localização de cada ilustrador



Fonte: Elaboração própria

Assim, seguidamente iremos analisar de forma detalhada o material recebido, uma vez que as entrevistas acabaram por ser realizadas de forma escrita, ou seja,

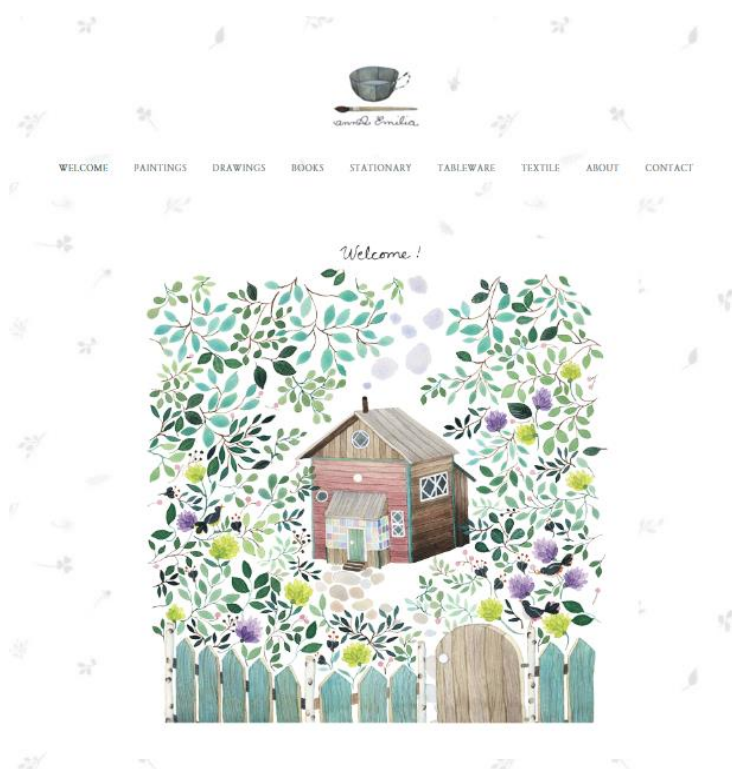
Elisa Rosa 6471

foram enviadas as perguntas e os respondentes escreveram as respostas, sem a presença da investigadora.

Começamos então por Anna Emilia Leiten, que é uma ilustradora natural da Finlândia, formada em *design* gráfico com especialização em ilustração. Atualmente, detém uma loja *online*, onde vende trabalhos originais e reproduções e já fez parcerias com a indústria têxtil e cerâmica, em que os seus desenhos são impressos como padrão, sobre tecidos e objetos cerâmicos para os mais variados fins. A acrescentar a isso também trabalha com editoras e dá resposta a encomendas provenientes de clientes particulares.

Na sua loja *online* vende reproduções, cujos tamanhos variam entre A6 e A3, e os preços variam entre 17€ e 46€.

Figura 2 - Site da ilustradora Anna Emilia Leiten



Fonte: <http://www.annaemilia.com>



Felicita Sala, nasceu em Itália e foi criada na Austrália, atualmente reside em Roma, Itália. É uma ilustradora autodidata, sem formação superior na área artística, mas licenciada em Filosofia. A sua atividade como ilustradora teve o seu início em 2005, numa associação de ilustradores em Trastevere, Itália. Já trabalhou em vários projetos de animação com o seu marido Gianluca Maruotti. Começou por vender as suas ilustrações e reproduções *online*, atualmente dedica-se essencialmente à ilustração de livros infantis. Mantém uma loja *online* no site da Society 6, que é responsável pela reprodução do seu trabalho sobre os mais variados produtos. Na venda desses produtos, a autora tem direito a uma percentagem sobre o preço de venda.

Figura 3 - Site da ilustradora Felicity Sala



Fonte: <http://www.felicitasala.com>

Chuck Groenink é um ilustrador holandês. Fez a sua formação artística no Instituto de Artes Visuais Artez em Kampen, onde se graduou em ilustração, em 2004. Mudou-se para Portland, no Oregon, EUA, em 2010. Neste momento reside em Syracuse, Nova York. Vende *online*, através da Society 6, onde obtém uma percentagem sobre as vendas das reproduções do seu trabalho, mas dedica-se essencialmente à ilustração de livros infantis.



Figura 4 – Site do ilustrador Chuck Groenink



Fonte: <http://www.chuckgroenink.com>

Jack Teagle, ilustrador inglês, dedica-se à ilustração nas mais diversas áreas, além de vender o seu trabalho *online* e *offline*, através de galerias. Na sua loja *online* vende *posters*, reproduções de tamanho A3 e livros de banda desenhada. Os *posters* são vendidos a 30£, as bandas desenhadas variam entre 1,5£ e 14,99£ e as reproduções custam 10£.

Figura 5 – Site do ilustrador Jack Teagle



Fonte: <http://www.jackteagle.co.uk>

## 4.2. Análise qualitativa

Segue-se a Tabela 1 onde constam as respostas à entrevista enviada por correio eletrónico e recebidas entre 20 de Janeiro e 16 de Fevereiro de 2016.

Tabela 1 - Matriz de análise de conteúdo das entrevistas

Tópico/ Entrevistado	Como se tornou numa artista a tempo inteiro?	Quando iniciou a sua carreira pensou em criar um plano de negócios, ou um plano de marketing?	Qual é o mercado de ilustração/arte para o qual trabalha?	Vende o seu trabalho na internet. Como determina o melhor preço para o trabalho original e para as reproduções?	Como promove o seu trabalho?
Anna Emilia Laitinen	Na universidade, tive alguns trabalhos de ilustração. Depois de me graduar, comecei a estudar a forma de abrir a minha própria empresa e tive algumas comissões para ilustração, que continuaram a aparecer.	Sim, estudei numa escola durante seis meses, para iniciar uma empresa. Também estudei por minha iniciativa. Tenho um plano de negócios e um plano de marketing.	Aparecem todos os tipos de comissões, desde produtos a comissões privadas.	A loja <i>online</i> é uma pequena parte do meu trabalho, uma vez que dou prioridade às comissões. Os valores são calculados em função do tempo gasto a embalar e ir aos correios, mais um extra para os materiais de embalamento.	Através do Instagram , do meu blog e pela Associação dos Ilustradores Finlandeses, onde sou membro. Participo em alguns concursos e exposições.

Felicita Sala	Estudei filosofia e sempre pintei por pintar. Viajei bastante, pintava e vendia o meu trabalho nas ruas. Entretanto conheci um grupo de pessoas que fazia ilustração profissionalmente. Voltei para Roma há oito anos e tenho trilhado o meu caminho em direção à ilustração infantil, embora faça muita ilustração editorial.	Não.	Ilustração infantil	Vendo reproduções através da Society 6 e recebo uma percentagem sobre a venda.	Através do meu <i>blog</i> e de outros blogs de arte mais conhecidos que referiram o meu trabalho. O Pinterest ajudou a difundir o meu trabalho de ilustração.
Chuck Groenink	Depois de vários anos a não ter praticamente trabalho, até ter um agente literário, que me fornece trabalho. Isto significa que 95% do meu tempo é gasto a trabalhar em livros para editores.	Não fiz um plano de negócios. Trabalhei para subsistir, em empregos não relacionados com ilustração/arte, enquanto trabalhava como freelancer.	Trabalho na edição de livros infantis.	O preço do meu trabalho nos produtos da minha loja é determinado pela Society 6, ao qual eu acrescento 3\$, que é o meu lucro.	Através do Twitter, Instagram e Tumblr, mas o meu rendimento provém sobretudo dos livros em que trabalho.
Jack Teagle	Sou artista a tempo inteiro desde Maio de	Não.	Já trabalhei com editoras, com as minhas	Calculo o tempo que demorou a	Antes usava o meu <i>blog</i> e site, mas

	<p>2010. Com o subsídio de desemprego de seis semanas tornei-me trabalhador por conta própria e gradualmente fui conseguindo algumas comissões através da exposição do meu trabalho <i>online</i>.</p> <p>Desde então a lista de clientes tem crescido.</p>		<p>bandas desenhadas. Trabalhei para a produção televisiva. Fiz ilustração comercial genérica, exibi e vendi trabalhos originais e reproduções através de galerias e através da minha loja <i>online</i>.</p>	<p>criar e tento comparar à tarifa diária como ilustrador, mais os materiais. Como torna o trabalho dispendioso, às vezes desvalorizo o trabalho que posso vender facilmente.</p>	<p>comecei a usar as redes sociais. As minhas bandas desenhadas publicadas têm uma boa distribuição, o que proporciona visibilidade ao meu trabalho. Além disso, participei numa feira de arte o que me levou a algumas comissões.</p>
--	---	--	---	---	--

Fonte: Elaboração própria

Dos ilustradores que aqui servem de amostra, três têm formação superior na área artística, no entanto não parece ter sido um fator crucial para adquirirem projeção na sua área de atividade. À partida, todos tiveram um período de afirmação e divulgação do seu trabalho, sendo que apenas Anna Emilia fez uma preparação prévia para a implementação do seu negócio. Anna e Jach Teagle apresentam mais variedade de fontes de rendimento, sendo que Chuck Groenink e Felicita Sala optaram por se dedicar essencialmente à ilustração infantil, recorrendo a editores e agentes como fonte de oportunidades de trabalho. Todos vendem reproduções do seu trabalho, mas Chuck e Felicita recorrem a uma plataforma de vendas, como a Society 6 que se

encarrega de reproduzir esses trabalhos sobre os mais variados produtos e o autor fica com uma pequena percentagem do preço de venda, não tendo que se preocupar com toda a logística envolvida na produção, venda e envio desses produtos. Jack e Anna preferem responsabilizar-se pela reprodução e envio dos seus trabalhos, para assim dominarem o processo, embora apresentem uma oferta mais limitada. Por um lado, Chuck e Felicita recorrem a *outsourcing*, para se concentrarem exclusivamente na ilustração infantil, Anna e Jack têm fontes mais independentes e variadas de rendimento, por isso investem mais recursos para manterem a exclusividade do seu produto.

Em termos de divulgação, as redes sociais desempenham um papel importante na promoção do trabalho destes ilustradores, que recorrem ao *blog*, Instagram, Twitter, Tumblr, Pinterest e além disso a formas de promoção offline, com é o caso de Anna, que recorre à Associação de Ilustradores Finlandeses e a concursos e de Jack, que usa feiras e galerias para promoção e venda do seu trabalho.

Da amostra, é possível compreender que Anna Emilia foi quem demorou menos tempo a afirmar-se como ilustradora, após a conclusão do seu curso, além de que já respondia a oportunidades de trabalho, mesmo antes de concluir a sua formação. A opção de planear a sua atividade comercial, antes de a iniciar, proporcionou-lhe oportunidades de trabalho mais consistentes e variadas, além de maior rapidez na estabilização da sua carreira como ilustradora.

No caso de Chuck e Felicita, é necessário levar em conta um pormenor, que se refere ao ano em que ele concluiu a sua formação, 2004, e que Felicita iniciou a sua carreira como ilustradora, 2005. Nessa altura ainda as redes sociais estavam nos seus primórdios e não tinham ainda começado a gozar da popularidade e força que as caracteriza atualmente, o que pode ter alguma relação com a dificuldade que estes ilustradores encontraram na promoção e divulgação do seu trabalho. Todos os ilustradores entrevistados promoveram o seu trabalho através dos respetivos blogs, no entanto Felicita foi a que assumiu ter recorrido a blogs influentes, no sentido de atrair maior visibilidade para o seu trabalho.

Seguidamente apresenta-se uma nuvem de palavras que permite visualizar as palavras com mais ênfase, nestas entrevistas e perceber as áreas de maior importância nesta atividade.

Figura 6 – Nuvem de Palavras – Áreas de maior importância nesta atividade



Fonte: Elaboração própria

## 5. PLANO DE NEGÓCIOS DE HANDMADE COLOR

O plano de negócios que agora se apresenta visa organizar o lançamento da marca Handmade Color, pela estruturação das ações necessárias à afirmação de uma imagem consistente e credível. Assim sendo, projetam-se os passos necessários a um desenvolvimento sustentado da empresa. Uma vez que o sucesso deste empreendimento depende da capacidade de este se destacar dos demais, pretende-se oferecer um auxílio ao desenvolvimento da criatividade dos seus clientes, como uma mais-valia adicional, além de proporcionar bem-estar àqueles que optem por adquirir trabalhos criativos e originais.

Neste momento, as ações pretendem divulgar e disponibilizar trabalhos originais, que atraiam a atenção de potenciais clientes. Estes serão a base inicial para alcançar uma posição de destaque e terão o papel crucial de promoverem a imagem de confiança, qualidade e fiabilidade que se pretende oferecer, ao assegurar a sua total satisfação.

Os dados utilizados para o estudo são relativos a uma realidade limitada, dada a dificuldade na obtenção de uma imagem global e minuciosa deste mercado, mais ainda por se tratar de um empreendimento *online*, cujas fronteiras são inexistentes.

### 5.1. ANÁLISE INTERNA

#### 5.1.1. Visão

A visão de Handmade Color passa por consolidar a sustentabilidade do negócio, através de uma visibilidade crescente, em ambiente cibernético. A partir dos resultados alcançados, pretende assegurar-se assim a rentabilidade e crescimento, com um dinamismo assente na diferenciação e melhoria constante da oferta.

### 5.1.2. Missão

A missão de Handmade Color caracteriza-se pela resposta às exigências dos clientes, com vista à total satisfação e através disso, garantir a sua fidelização. A confiança assim construída, entre clientes e empresa, será a base geradora de capital, pautada pela transparência, responsabilidade e dedicação.

### 5.1.3. Valores

Handmade Color define-se pelos valores da transparência, integridade, dedicação, originalidade e constante desenvolvimento. O seu plano de ação incide sobre os seguintes fatores:

- **Negócio:** A sustentabilidade do empreendimento assenta na constante evolução, aprendizagem, originalidade e diferenciação.
- **Envolvimento na Comunidade:** a partir do envolvimento na comunidade, pela participação em parcerias, com benefícios para ambas as partes, nomeadamente com outros empreendedores que trabalhem na mesma área de negócio.

### 5.1.4. Recursos gerais da empresa

#### 5.1.4.1. Recursos humanos

Os recursos humanos desta iniciativa resumem-se à sua fundadora, uma vez que se trata de um empreendimento pessoal e apenas ela estará responsável por todas as questões inerentes à criação e manutenção da empresa.



#### **5.1.4.2. Recursos tecnológicos**

Em termos de recursos tecnológicos, o ambiente de negócio será o cibernético, portanto será feita uma grande aposta no conhecimento e domínio do marketing digital.

Relativamente à produção, esta será tanto dependente dos meios tradicionais de criação de imagens, assim como do uso de programas informáticos de tratamento de imagem mais recentes, garantindo uma elevada qualidade do produto. Os materiais usados na produção de imagens serão de qualidade superior.

Para que a qualidade dos produtos seja assegurada e melhorada, a constante aprendizagem é uma prioridade e será alvo de investimento de recursos.

#### **5.1.4.3. Recursos financeiros**

A gestão eficiente dos recursos financeiros é crucial, uma vez que se trata de capitais próprios e limitados. Desta forma, todo o desenvolvimento será dependente da receita e por isso a sua evolução será gradual.

#### **5.1.5. Produto**

Como a satisfação do cliente é a prioridade e o foco deste negócio, a customização é uma faceta essencial, assim o cliente tem ao seu dispor a opção de encomendar um determinado produto, segundo as suas preferências.

Aquilo que a empresa oferece aos seus clientes são:

- Encomendas personalizadas, com a escolha de tema, técnica utilizada e dimensão do trabalho.
- Vídeos *online* com o intuito de responder a questões levantadas pelos clientes, relativas à aprendizagem de técnicas de desenho e pintura;

- Vídeos tutoriais com a execução exemplificativa de técnicas empregues na realização de pinturas;
- Ofertas, promoções e descontos sobre imagens criadas pela autora;
- Venda de reproduções de desenhos, que podem ser usados pelo cliente como base de trabalho. Os mesmos desenhos são vendidos com um suplemento de esquemas de cores, caso o cliente queira fazer uma cópia exata do trabalho em questão, no conforto do seu lar;
- Venda de cadernos nos quais constam os desenhos acima referidos, cujo preço é inferior ao de um desenho vendido individualmente;
- Venda de cadernos nos quais constam os desenhos acima referidos com os respetivos esquemas de cor, cujo preço é inferior ao de um desenho com esquema de cor, vendido individualmente;
- Venda de pinturas e desenhos originais.

Os clientes que esta empresa pretende satisfazer, são pessoas que dispõem de um orçamento limitado. Entre estes clientes, há aqueles que querem dedicar-se a um *hobby* com apoio tutorial, ou aqueles que desejam decorar um espaço através da compra de originais ou reproduções a um preço mais acessível, ou ainda os que desejam presentear alguém com um produto deste tipo.

Em termos de proporção, os clientes que estão dispostos a fazer investimentos mais significativos, desejam peças únicas e originais. Apesar de serem em menor número, o retorno que proporcionam é superior.

A proveniência destes clientes é incerta, uma vez que se trata de um negócio *online*, cujo acesso pode ser feito a partir de qualquer lugar no planeta.

- **Cliente colecionador** - É um cliente que investe em trabalhos originais e únicos e prefere fazer um investimento superior, ou porque detém rendimentos mais elevados ou cultiva um gosto estético mais acentuado.
- **Cliente decorador e colecionador** - Este cliente pretende decorar um espaço, pode ter gosto em colecionar, mas com um orçamento mais baixo.

- **Cliente autodidata** – É um cliente que pretende fazer a sua própria decoração, mas que quer igualmente aprender algo, com alguma orientação. É um cliente que dispõe de menos recursos financeiros, por isso não fará investimentos significativos nesta área. É um *hobbyist*.

A oferta divide-se em diferentes produtos, com vista satisfazer diferentes segmentos.

- Para o segmento do cliente autodidata, ou DIY (Do It Yourself), é feita a venda de desenhos que o cliente pode adquirir por *download* e colorir no conforto da sua casa, com a possibilidade de, por uma quantia adicional, adquirir um suplemento com esquemas de cores pré-estabelecidas que lhe sirvam de orientação. Além disso tem também a opção de comprar cadernos com cinco, ou dez desenhos, que no seu conjunto são mais rentáveis que a compra individual de um desenho. Outra alternativa são os mesmos cadernos de desenhos com os esquemas de cor vendidos conjuntamente. Este segmento caracteriza-se pelo entretenimento e aprendizagem, e procura informação que estará disponível em tutoriais no *Youtube* e vídeos mais detalhados, disponibilizados no *website*, mediante compra;
- Segmento do cliente colecionador. Embora se pretenda costumizar toda a oferta, independentemente do tipo de cliente, para este segmento em particular, que está disposto a fazer um investimento maior, existe a opção de encomendar uma pintura escolhendo o tema, a técnica, o suporte e a dimensão do trabalho. Ainda dentro deste segmento, é possível a compra de trabalhos originais e únicos, que não serão reproduzidos nos desenhos disponíveis para venda;
- Para o segmento do cliente colecionador e decorador, cujo orçamento não lhe permite um investimento avultado num original, mas que pretende oferecer ou decorar o seu espaço com menos custos, existe a possibilidade de venda de reproduções a partir de trabalhos originais.

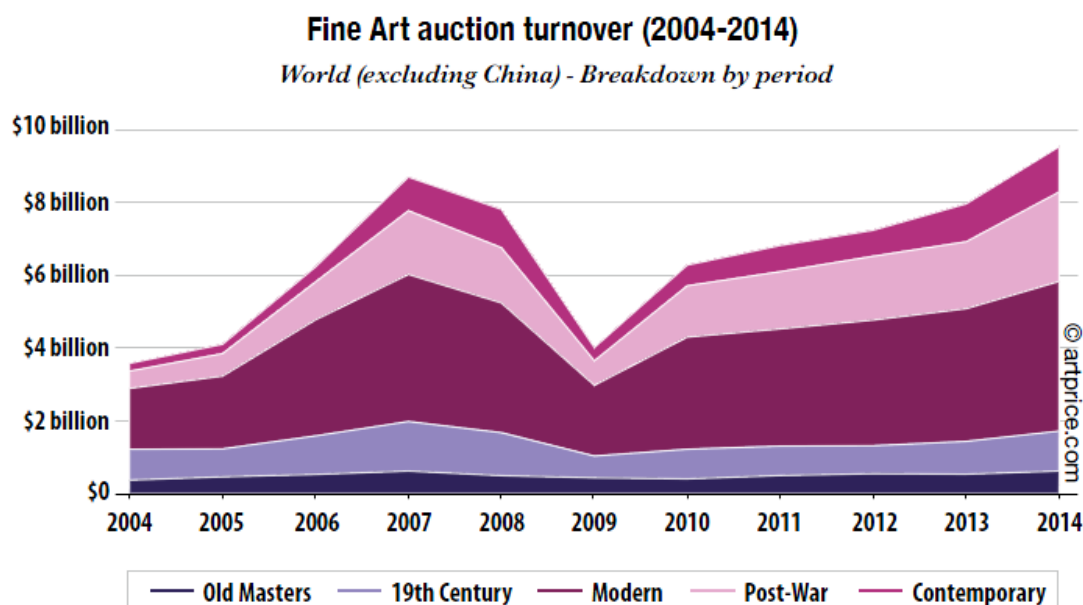
## 5.2. ANÁLISE EXTERNA

### 5.2.1. Mercado

Uma vez que não é possível ainda fazer uma estimativa de vendas, pois a empresa ainda não iniciou o processo de vendas, para fazer a avaliação do mercado recorreu-se à análise das vendas em galerias com opção de venda *online*, galerias *online* e casas leiloeiras que proporcionam leilões *online* a nível internacional, com o intuito de ter uma perspetiva mais alargada do mercado de arte *online*.

Pela análise do quadro abaixo, é possível ter uma ideia da evolução da procura de arte segundo determinados segmentos, em transações efetuadas em casas leiloeiras, a nível internacional ao longo de dez anos. Verificou-se um aumento de cerca de cinco biliões de dólares, em transações ao longo da década.

Figura 7 – O Mercado de arte em 2014



Fonte: <http://www.artprice.com>

Apesar dos esforços em analisar este mercado, não é possível fazer um escrutínio de todas as vendas de arte *online* uma vez que existem muitos artistas que

o fazem individualmente e não estão incluídos nas plataformas estudadas, como é o caso do negócio aqui em questão.

Assim, o relatório Hiscox Online Art Trade de 2015 registra 2,64 bilhões de dólares para o mercado de arte *online* de 2014, com uma taxa de crescimento de 19% e prevê que o valor do mercado de arte online para 2019 seja de 6,3 bilhões de dólares. No entanto, o novo relatório de 2016 registra um crescimento com uma taxa de 24%, alimentado pelo aumento do número de plataformas de comércio de arte *online*. Assim, com esta estimativa, prevê-se que o valor do mercado chegue aos 9,58 bilhões de dólares em 2020.

Os compradores mais jovens estão gradualmente a comprar mais arte *online*. Os *websites* de venda deste tipo de produto estão a florescer na internet, o que por sua vez está a expor cada vez mais esta área de negócio.

Segundo o relatório de 2015, 49% dos inquiridos compraram arte *online*, sem terem acesso físico à mesma, em que 46% tem 35 anos, ou menos. Das pessoas questionadas, 48% ainda prefere os espaços físicos das galerias e casas leiloeiras, mas esse número é mais baixo do que os 54% verificados no ano anterior, subindo a percentagem daqueles que preferem a experiência *online*, de 11%, do ano anterior, para 15%. Dos que se situam na faixa etária igual ou inferior a 35 anos, 19% preferem o processo *online*, o que indicia uma menor dependência da galeria física e um nível crescente de indiferença quanto ao canal usado.

Verificou-se, no entanto, que 91% dos compradores *online* já comprou numa galeria física, ou leilão, antes de comprar online, o que mostra que estes espaços são vitais para a educação e para a fomentar um sentimento de confiança, necessário no comércio de arte. Na faixa abaixo dos 35 anos, 15% nunca comprou numa galeria física antes de comprar *online*, percentagem que registou um aumento no ano de 2016, com 19% das pessoas a terem optado da mesma forma. Tal mostra que as plataformas online são uma porta de entrada para novos compradores, que sentem ser menos intimidante que um espaço físico, como expressam 45% dos inquiridos, em 2015, percentagem acima dos 39% verificados em 2014. No entanto, como é

constatado pelo relatório de 2016, a maioria dos compradores de arte já existentes veem o mercado *online* como uma alternativa e não como um substituto dos espaços físicos de venda.

No que toca ao comportamento de pesquisa *online*, o tempo despendido na busca (*browsing*) destes artigos *online*, em 2015, estava gradualmente a converter-se em vendas, com 63% de visitantes de grande frequência a serem compradores de arte, percentagem acima dos 55% do ano anterior. Portanto, o tempo gasto por cada visitante será um impulsionador de negócio, com os visitantes a despendem mais tempo por visita, a serem mais seletivos na forma como gastam o seu tempo *online*, em que 57% dos inquiridos gastaram mais de 10 minutos por visita, enquanto 30% gastou mais de 20 minutos por visita, percentagem acima dos 28% verificados no ano anterior.

A informação que se segue refere-se ao relatório de 2015 no qual podemos constatar que apenas 21% dos inquiridos afirmou sentir lealdade em relação às plataformas onde compraram, comparados com os 37% que disseram não ter qualquer sentimento de lealdade. A competição é evidente, com 79% dos compradores a afirmarem ter feito compras em mais que um fornecedor. Destes, 57% compraram em duas, ou três plataformas e apenas 21% apenas numa.

Relativamente às vantagens da compra *online*, 80% dos compradores mencionou a facilidade na pesquisa de arte e itens colecionáveis, acima dos 74% do ano anterior. A possibilidade de descobrir nova arte e artistas mostrou ser uma vantagem para 71% de inquiridos, na compra de arte *online*. A conveniência da compra e negociação foram importantes para 67% dos clientes *online*, o que era ainda mais atrativo para compradores com idade igual ou inferior a 35 anos, correspondente a 78% das pessoas deste grupo. A diversidade de arte e colecionáveis foi a vantagem distinguida por 66% de inquiridos, em relação às plataformas de venda de arte *online*, o que está acima dos 65% do ano anterior. A acessibilidade do preço é um dos fatores mais importantes para 46% de compradores, pois as plataformas oferecem vários segmentos de preço, uma vez que 56% dos compradores com idade igual ou inferior a 35 anos disse ser importante ter a possibilidade de

comprar trabalhos mais acessíveis. Para 45% dos inquiridos, sentirem-se menos intimidados na compra de arte *online*, é importante porque percebem o mundo da arte como exclusivo e inacessível. Assim, a compra numa plataforma *online* é menos intimidante que numa galeria física, ou casa leiloeira. Esta situação é mais significativa para a faixa etária abaixo dos 35 anos, com 63% dos inquiridos deste grupo a dizerem que era uma razão importante para a compra *online*.

As principais questões a considerar na compra *online* são:

- A inspeção física, com 82% dos inquiridos, acima dos 78% do ano anterior, a dizerem que o maior desafio é a impossibilidade de inspecionarem fisicamente o artigo. O receio de o artigo não corresponder às imagens *online*, foi a preocupação para 74% das pessoas, acima dos 64% do ano anterior. A apresentação de relatórios minuciosos e disponibilidade de imagens 3D, com alta resolução são soluções viáveis para este problema. Assim evita-se a devolução, que é um processo complicado pelas dificuldades práticas e custos envolvidos. Uma garantia de retorno em 30 dias parece ser uma alternativa aceitável para 74% dos inquiridos e iria ser um fator decisivo na compra.
- A autenticidade preocupa 66% dos compradores, acima dos 58% do ano anterior, pois têm receio de comprar artigos falsificados, ou um objeto diferente daquele esperado. Para 80% dos inquiridos, os certificados de autenticidade deveriam ser uma prática comum para arte e colecionáveis. Mas também estes podem ser falsificados, portanto esses certificados devem ser provenientes do autor do trabalho, assim como do editor de arte, no caso de edições limitadas, ou ainda um negociante reconhecido, agente de um artista ou um reconhecido perito no artista.
- A reputação e confiança são um desafio para 57% dos compradores. A reputação do vendedor continua a ser significativa, mas é uma oportunidade para os concorrentes já existentes. Construir uma base de

confiança *online*, não é o mesmo que no mundo físico. Para 49% dos inquiridos, a opinião e feedback de outros compradores é uma forma de criar confiança *online*. Sistemas de *rating* de confiança, tanto para vendedores como para compradores seriam alternativas eficientes para o suporte ao cliente, indicando o empenho e honestidade do vendedor.

- A informação é para 57% dos compradores a sua maior preocupação, pela falta de informação no que toca ao objeto, à qualidade e proveniência. Destes, 64% preferem ter mais informação relativa ao artista e 61% querem ter mais informação de mercado no que toca ao histórico dos preços. Ao disponibilizar um historial do preço, a confiança do comprador seria maior ao julgar estar a investir num preço corrente justo, ao mesmo tempo que permite aos compradores seguir a tendência de preço de itens similares, vendidos no passado. Para 58% de potenciais compradores e 50% dos atuais, um relatório de avaliação independente iria aumentar a sua confiança na compra, devido à ausência de um contacto físico. A acrescentar a isso, mais informação relativa ao trabalho e ao seu autor são uma vantagem.
- A logística é a preocupação de 43% dos compradores, acima dos 37% do ano anterior, o que inclui os métodos de embalagem e envio. Ajudaria ao aumento da confiança de 71% dos inquiridos, expor a informação relativa ao armazenamento, embalamento e envio.
- Assegurar os objetos em trânsito é a preocupação de 73% dos inquiridos, por forma a cobrir a compra *online*, o que está acima dos 67% do ano anterior. Há pouco conhecimento daquilo que é assegurado no caso de dano ou perda.
- Os compradores estão gradualmente a sentir-se mais confiantes em comprar artigos mais dispendiosos, no segmento dos 6.300€ e 31.600€, por isso as necessidades de financiamento tornaram-se mais evidentes. Dos inquiridos, 46% dizem que uma opção de financiamento seria importante na confiança em compras *online* futuras. Incluir sistemas de



empréstimo nos serviços de plataformas de venda de arte *online*, pode desempenhar um papel importante em trazer novos compradores para o mercado online em crescimento.

Uma vez que até ao momento já foram realizados relatórios anuais Hiscox entre 2013 e 2016, é possível fazer um historial comparativo destes anos e verificar as alterações de comportamento dos consumidores. Na tabela abaixo faz-se uma análise da evolução desses comportamentos, embora não conste da mesma a distribuição geográfica dos consumidores, em 2013, devido à forma como o estudo foi feito na altura o que não permite fazer essa análise. No que toca ao ano de 2016, não há percentagens relativas às preocupações logísticas de compra, embora o estudo tenha constatado que essas preocupações se mantêm. Uma vez que ao longo dos anos se têm vindo a notar determinados padrões de comportamento de compra, há determinadas questões que são abordadas no primeiro estudo, que não beneficiaram da mesma atenção nos relatórios seguintes, em detrimento de outras que emergiram em consequência da evolução do mercado.

Tabela 2 – Tabela comparativa dos relatórios Hiscox Online Art Trade 2013-16

	2013	2014	2015	2016
Taxa de crescimento anual	19%	19%	19%	24%
Redes sociais mais usadas para pesquisar arte	(*)	(*)	Facebook 52% Instagram 34%	Facebook 60% Instagram 65%
Influência das redes sociais na decisão de compra	(*)	(*)	24%	31%
Percentagem de compradores de arte <i>online</i>	64%	38%	49%	49%
Compradores <i>online</i> do sexo masculino	70%	54%	44%	43%
Compradores <i>online</i> do sexo feminino	30%	46%	56%	57%
Percentagem de compras de Pintura	45%	61%	69%	72%
Percentagem de compra de edições limitadas	43%	55%	59%	72%

Porcentagem de compra de fotografia	37%	46%	39%	53%
Porcentagem de compra de desenho	22%	21%	35%	39%
Porcentagem de compra de escultura	15%	21%	24%	31%
Porcentagem de compra de artes digitais/vídeo	3%	11%	12%	18%
Segmento de preço com maior número de compras <i>online</i> e porcentagem correspondente	£1,000-£10,000 32%	£1,000-£10,000 37%	£1,000-£10,000 43%	Até £1,000 35% £1,000-£10,000 34%
Faixa etária com maior número de compradores <i>online</i> e respetiva porcentagem	35-39 anos 82%	20-29 anos 42%	25-34 anos 38%	25-29 anos 21%
Compradores <i>online</i> na Europa	(*)	49%	57%	56%
Compradores <i>online</i> nos USA	(*)	21%	26%	25%
Compradores <i>online</i> de outras nacionalidades	(*)	30%	17%	19%
Compras motivadas por benefícios emocionais	(*)	(*)	93%	92%
Compras motivadas pelo valor potencial	(*)	(*)	63%	57%
Importância da disponibilidade de informações <i>online</i> sobre o artista/objeto, condição do trabalho e historial de preços	92%	77%	64%	(*)
Importância da reputação do vendedor	86%	62%	57%	(*)
Necessidade de segurança no sistema de pagamento	71%	26%	29%	(*)
Necessidade de pagamento em prestações	(*)	44%	52%	(*)
Necessidade de assegurar o trabalho no envio	72%	68%	39%	(*)
Importância de uma política de devoluções	63%	77%	47%	(*)
Importância da opinião e feedback independentes e de outros compradores	64%	60%	42%	(*)
Necessidade de certificados de autenticidade	(*)	83%	66%	(*)

Fonte: Relatórios Hiscox Online Art Trade 2013-16

(\*) - Elementos não analisados percentualmente nos relatórios em questão.

### 5.2.2. Tipo de mercado

O tipo de mercado é o B2C, em que se disponibiliza diretamente o produto ao cliente, a partir do *website* da empresa. Importa esclarecer que as restantes plataformas, ou canais, são usados apenas como promoção.

### 5.2.3. Análise da concorrência

Os concorrentes deste negócio estão dispersos, difusos e em grande número. A diferenciação consegue-se a partir da qualidade do produto.

Para mencionar alguns, temos Lisa Clough, detentora da marca Lachri Fine Art (<http://lachri.com/>), produz e vende trabalhos artísticos, complementando a sua atividade com a venda de reproduções e disponibilização de vídeos tutoriais no Youtube e no Patreon; Cedar Lee, detentora de Art by Cedar (<http://www.artbycedar.com/>), produz trabalhos artísticos e além da venda *online* dos mesmos, recorre a galerias para comércio *offline*; Lori McNee, detentora da marca Art & Fine Art Tips (<http://www.finearttips.com/>), comercializa trabalhos originais e reproduções, mas também informação direcionada a pessoas interessadas em construir o seu próprio negócio de arte, além de vender originais em galerias *offline*.

## 5.3. PEST(A)

- **Político-legal:** Não existem restrições de vendas *online* de artigos de arte, apenas se exige que sejam trabalhos originais e não cópias ou plágios de outros autores. Apesar disso, não é possível evitar que os trabalhos em questão não possam eles próprios ser plagiados sem qualquer referência ao seu autor, ou serem vendidas cópias falsas ou outros trabalhos originais serem falsamente atribuídos ao autor, ou o seu uso por parte de terceiros sem qualquer pedido de autorização.

- **Económico:** uma vez que nos encontramos num período de crise económica ao nível mundial, o investimento feito em trabalhos artísticos passa para segundo plano nas prioridades dos clientes, precisamente por isso se optou pela venda de reproduções de originais a um preço mais acessível e se aposta na vertente DIY, ao alcance daqueles que preferem investir menos dinheiro.
- **Sociocultural:** culturalmente falando, as preferências estéticas dependem do grau de interesse de cada um e da exposição que sofreram ao longo da sua vida a este tipo de expressão artística, por isso o consumo deste tipo de produto inclui-se num conjunto de necessidades secundárias, apenas satisfeitas quando as necessidades primárias estão asseguradas. Além disso, os clientes deparam-se com diferenças significativas, comparativamente com o comércio tradicional deste tipo de artigo, por isso preferem um serviço que lhes possa assegurar certificados de autenticação de originalidade e autoria da obra, serviço de devolução e entregas com garantia de qualidade.
- **Tecnológico:** este é o ponto de grande vantagem para este negócio, pois caso a evolução tecnológica não se tivesse dado como a conhecemos, tal iniciativa seria impossível. Além da possibilidade de comunicar e ser acessível em qualquer parte do mundo, as inovações tecnológicas que se têm vindo a verificar ao nível de tratamento de imagens e sua reprodução, assim como a logística de entregas, tem possibilitado uma melhoria significativa dos produtos em questão e a sua distribuição.
- **Ambiental:** uma vez que é uma iniciativa que se desenvolve em ambiente cibernético, é possível optar por produtos que são passíveis de ser distribuídos pela internet via *download*, não havendo gastos associados a material e conseqüente aumento da pegada ecológica, originada pelo transporte físico entre remetente e destinatário. Além disso, parte dos produtos podem ser feitos a partir dos programas de tratamento de imagem já referidos, que evitam assim o uso de materiais físicos. Quanto ao

produto físico, é incontornável o uso de materiais, o que necessariamente implica a utilização de recursos e produção de resíduos.

### 5.3.3. Tendências de crescimento

O relatório Hiscox Online Art Trade de 2013, previa para o mercado de arte *online*, entre 2012 e 2017, um aumento de 870 milhões de dólares para 2,1 biliões de dólares em 2017, o que corresponde a um crescimento de 19% neste período de tempo. Estes valores inserem-se no mercado global de arte, avaliado num total de 56 biliões de dólares e representam 1,6% do total.

O relatório de 2014 previa uma taxa de crescimento de 19% entre 2013 e 2018, com um valor global de vendas *online* a cifrar-se em 1,57 biliões de dólares em 2013 e a prever-se 3,76 biliões de dólares em 2018.

O relatório de 2015 registou 2,64 biliões de dólares para o mercado de arte *online* de 2014, mantendo-se a mesma taxa de crescimento de 19% e prevê que o valor do mercado de arte online para 2019 seja de 6,3 biliões de dólares.

O relatório de 2016 regista 3,27 biliões de dólares no mercado de arte *online*, em 2015, com uma taxa de crescimento de 24% e aponta para um valor de 9,58 biliões de dólares no ano de 2020.

## 5.4. Análise SWOT

Quadro 1 – Análise SWOT

Análise SWOT		Análise Externa	
		Oportunidades	Ameaças
		<p>Uso das redes sociais</p> <p>Criação de um <i>website</i></p> <p>Preços acessíveis a uma faixa mais alargada da população (mais clientes)</p> <p>Mercado global</p> <p>Crescimento do mercado</p>	<p>Forte concorrência em variedade e quantidade</p> <p>Mercado fragmentado e pulverizado</p> <p>Preços pouco elevados (baixo rendimento por item)</p>
Análise Interna	Forças	F.O.	F.A.
	<p>Capacidade técnica</p> <p>Disponibilidade de meios</p> <p>Autossuficiência financeira</p> <p>Espaço próprio para produzir</p> <p>Capacidade técnica para evoluir</p> <p>Projeto estruturado</p>	<p>Usar o Facebook e Youtube para divulgar vídeos instrutivos</p> <p>Usar capitais próprios para financiar a atividade económica</p> <p>Os preços mais baixos tornam os produtos mais acessíveis para potenciais clientes</p> <p>Com espaço próprio, não é necessário recorrer ao aluguer de um espaço</p> <p>Melhorar a capacidade técnica, para competir com a concorrência</p>	<p>Postar vídeos no Youtube, para criar público e atrair tráfego para o <i>website</i></p> <p>Postar imagens no Instagram, com a evolução dos trabalhos em curso</p>
	Fraquezas	F.O	F.A.
	<p>Atividade secundária</p> <p>Desconhecimento de todas as opções de divulgação de trabalho</p> <p>Rede de contactos limitada</p>	<p>Gerir vários perfis nas redes sociais</p> <p>Promoção da página do Facebook</p>	<p>Ofertas, descontos e promoções na venda de desenhos e reproduções</p> <p>Planos de pagamentos de trabalhos originais em prestações, de três a seis meses</p>

Fonte: realização própria

## **5.5. Estratégias de Marketing**

### **5.5.1. Posicionamento**

Numa perspetiva B2C, pretende-se transmitir ao cliente a ideia de uma oferta de qualidade, original e que vai de encontro às suas preferências estéticas, além de se enquadrar no seu ambiente doméstico, ou mesmo num local de trabalho.

É igualmente importante transmitir ao cliente que a oferta também inclui a customização e personalização, pela adaptação das opções disponíveis ou mesmo pela encomenda personalizada.

### **5.5.2. Segmentação e público-alvo**

Uma vez que se trata de um negócio direcionado apenas ao consumidor final, B2C, toda a comunicação pretende passar a ideia que se trata de uma oferta atual, original e aprazível.

#### **Demográfico**

Tendo como ponto de referência o relatório o Hiscox Online Art Trade de 2016, 53% dos inquiridos têm mais de 30 anos, abaixo dos 67% do ano anterior. Os compradores na faixa etária até aos 30 anos foram 33%. No que toca ao género, 43% são homens, 57% mulheres, apenas uma ligeira diferença em relação a 2015, em que 44% eram homens e 56% eram mulheres.

#### **Geográfico**

Segundo o relatório de Hiscox Online Art Trade de 2016, em termos geográficos, 56% dos compradores *online* são europeus, 25% são americanos, 4% são latino-americanos, 10% são asiáticos, 4% são do Médio Oriente e 1% são africanos.

#### **Psicográfico**

Dos compradores *online* habituais 88% têm formação superior, dos novos compradores, 80% têm essa condição (Bennett & Kottasz, 2013).

## Comportamental

Segundo o estudo de Bennett e Kottasz de 2013, são várias as razões de compra de arte, entre elas distinguem-se as seguintes:

Tabela 3 – Tabela de análise de motivações de compra de arte

Motivos	Novos compradores	Compradores habituais
Entusiasmo pelas artes	14%	26%
Conhecimento do mercado da arte	11%	21%
Materialismo	18%	14%
Necessidade de peças únicas	14%	14%
Perceção da relação arte-preço	18%	18%
Sensibilidade ao prestígio	18%	20%
Expressão de <i>status</i>	20%	16%
Expressão de singularidade	22%	17%
Expressão de conformidade com um grupo a que se aspira pertencer	21%	16%



### **5.6. Diferenciação**

A diferenciação da marca Handmade Color está no trabalho original, que pretende satisfazer a preferências do cliente.

Além disso, não se dirige apenas a colecionadores de arte, mas também àqueles que procuram dar os primeiros passos neste campo, podendo beneficiar da oferta de informação didática e dessa forma porem em prática as suas ambições artísticas. A juntar a isso, também serão comercializados desenhos que servirão de base para a produção artística individual do cliente.

### **5.7. Inovação**

Porque se trata de uma oferta que se distingue pela originalidade, a inovação é necessária e constante, tanto no trabalho artístico para venda, como nos vídeos tutoriais, indo de encontro às necessidades do cliente, o que exige uma interação permanente, para dar resposta às suas exigências. Além disso, é necessário renovar frequentemente os elementos para customização, como é o caso dos desenhos com esquemas de cor.

### **5.8. Matriz Ansoff**

Uma vez que se trata de uma marca lançada e desenvolvida *online*, os mercados não estarão restritos a barreiras geográficas, logo serão sempre novos mercados e como se trata de um lançamento, os produtos serão diversificados.

Quadro 2 - Matriz Ansoff

		Produtos	
		Existentes	Novos
Mercados	Existentes	Penetração	Desenvolvimento de mercado
	Novos	Desenvolvimento de produto	Diversificação Handmade Color

Fonte: realização própria

## 5.9. Marketing-Mix

### 5.9.1. Produto

A oferta de produto foca-se em duas vertentes, o segmento de DIY e o segmento cliente colecionador e decorador. Tem especial ênfase o segmento do cliente colecionador, por acentuar a ideia de originalidade e qualidade, além da oferta personalizada de serviços.

### 5.9.2. Preço

A estratégia de preço será definida por preços mais baixos para *downloads* online, para atingir o mercado DIY, com rendimentos inferiores ou um gosto estético menos acentuado. Relativamente à venda de originais será para o mercado de colecionadores, com rendimentos superiores, terá um preço mais elevado. A personalização implica uma fasquia acima da anterior, pelo serviço personalizado e focado no cliente.

Os preços praticados serão equivalentes àqueles praticados pela concorrência. Segue-se a listagem de preços atribuídos a cada produto:

- As reproduções de originais terão preços que variam consoante o tamanho seja A4 ou A3 e se se trata de um desenho, ou imagem a cores, custando entre 22€ e 39€.
- Os desenhos para colorir custam individualmente 3,9€, com esquema de cor ficam a 7,8€.
- Os cadernos de cinco desenhos custam 10,4€, com esquemas de cor, custam 15,60€.
- Os cadernos com dez desenhos custam 19,5€, com esquemas de cor, custam 26€.
- Os trabalhos originais, criados com, ou sem encomenda e dependendo do tamanho, suporte e técnica utilizadas, custarão entre 90€ e 640€.
- Os vídeos disponíveis para *download*, no website dividem-se em lições individuais sobre determinada técnica ou assunto, que podem ser agregados num conjunto, formando um curso. Os vídeos das lições individuais custarão 7,8€ e o curso custará 130€.
- Ocasionalmente serão praticadas promoções e descontos, ou ofertas mediante uma compra.

### 5.9.3. Comunicação

Handmade Color pretende atingir os seguintes segmentos: colecionadores que procuram trabalhos originais e únicos, colecionadores que procuram reproduções de trabalhos originais, clientes que querem aprender, mas que também preferem apoiar-se numa imagem predefinida com um esquema de cores suplementar, clientes que querem encomendar um determinado tipo de trabalho.

A comunicação será realizada através do *website*, do *blog*, da produção de vídeos e fotografias que serão partilhados *online*, através das redes sociais e de uma newsletter que será enviada mensalmente, que visa potenciar a quota de mercado.

A acrescentar a isso, será feito um investimento em publicidade no Facebook.

#### **5.9.4. Distribuição**

A distribuição é o caminho selecionado pela empresa para fazer chegar o produto aos consumidores certos, no local e no momento exato. A distribuição usa essencialmente dois canais, *online* e via postal. Caso se verifique a prestação de serviço, ou venda nas proximidades geográficas, a entrega pode ser feita pessoalmente. Este projeto selecionou a distribuição direta (produtor para consumidor) sem intermediários.

#### **5.10. Objetivos estratégicos de marketing**

Uma vez que se está em fase de introdução, os objetivos desenvolvem-se em volta da divulgação da marca. Portanto, os objetivos estratégicos de marketing são:

- Promoção da marca com sendo de qualidade, versátil e original, com este objetivo pretende-se comunicar a ideia de que a oferta se insere nas tendências contemporâneas, mas vai de encontro às preferências estéticas dos clientes.
- Valorização das necessidades estéticas do consumidor, relativamente à decoração do lar, ao enquadrar a oferta num contexto doméstico, de conforto e requinte.
- Salientar o conceito DIY, com esse intuito direcionar a comunicação para o cliente com gosto pelo desenvolvimento das suas capacidades e que deseja decorar o seu ambiente com o seu cunho pessoal.
- Incentivar o contacto entre fornecedor e cliente, pela disponibilidade demonstrada em todos os momentos de contacto, com o objetivo de estreitar a relação entre cliente e marca.

#### **5.10.1. Objetivos estratégicos financeiros**

Os objetivos financeiros são os seguintes:

- Venda de três trabalhos originais por mês, no ano de 2017;
- Aumento das visualizações e seguidores no canal *Youtube*, sendo que se pretende chegar a 1000 seguidores no ano de 2017.

O esforço feito na divulgação do canal *Youtube* serve o objetivo de venda pela divulgação de conhecimento, assim como pela demonstração de qualidade. Inicialmente, pretende-se atingir o cliente DIY, mas com a continuação conseguir abranger o cliente colecionador.

#### **5.10.2. Objetivos operacionais**

Estes objetivos são a conjugação dos anteriores:

- Aumento do número de visualizações do canal do Youtube, do *blog*, do perfil do Facebook, Pinterest e Instagram.
- Venda de reproduções de trabalhos *online*.
- Venda de desenhos e esquemas de cores, por *download*.
- Venda de 36 trabalhos artísticos, durante o ano de 2017.

#### **5.11. Orçamento de marketing**

Apresentação dos custos relativos às ações e marketing para 2017.

### Quadro 3 – Orçamento das ações e marketing 2017

2017			
Ação	Descrição da atividade	Atributos tangíveis/intangíveis	Custos em euros
Criação de loja <i>online</i> com e-commerce	Construção de <i>site</i> com plataforma de e-commerce incluída	<i>Website</i>	€ 300
Vídeo de lançamento	Realização e produção e divulgação de um vídeo promocional	Câmara de vídeo + Publicidade no Facebook	€ 540
Apresentação de trabalhos originais	Criação e produção de trinta trabalhos originais	Material artístico	€ 1200
Edição de reproduções Com desconto inicial	Edição limitada de reproduções de originais	Reproduções	€ 5076
Disponibilização de desenhos	Disponibilização de conteúdo para download	Material artístico	€ 540
Total			€ 7.656

Fonte: realização própria

Todo o trabalho de concretização das ações estará a cargo da proprietária da marca.

#### 5.12. Plano de ação

Uma vez que Handmade Color se encontra em fase de lançamento, entre 1 de Janeiro e 31 de Março de 2017, o mais importante é captar clientes com vista retê-los,

portanto em fase de aquisição, com uma estratégia de comunicação para potenciais segmentos.

Quadro 4 – Plano operacional de atividades

Nome da ação	Orientação do mercado	Objetivos gerais	Objetivos específicos	Descrição da atividade	Público-alvo	Meios	Medição	Duração	Responsável
Criação de loja <i>online</i> com <i>e-commerce</i>	B2C	Canal de relação entre vendedor e cliente	Plataforma de comunicação e venda de produto	Construção de <i>site</i> com plataforma de <i>e-commerce</i> incluída	Consumidor final	Internet	Volume de visitantes	Doze meses	Proprietária da marca
Vídeo de lançamento	B2C	Iniciar uma relação com o cliente	Aquisição de clientes	Realização e produção de um vídeo	Consumidor final	<i>Blog</i> <i>Website</i> Redes sociais E-mail marketing	Volume de visitantes	Três meses	Proprietária da marca
Apresentação de trabalhos originais	B2C	Criar uma relação com o cliente	Aquisição de clientes	Criação e produção de dez trabalhos originais	Consumidor final	<i>Blog</i> <i>Website</i> Redes sociais <i>E-mail</i> marketing	Compra efetiva dos trabalhos	Um mês	Proprietária da marca
Edição de reproduções com desconto inicial	B2C	Criar uma relação com o cliente	Aquisição de clientes	Edição limitada de reproduções de originais	Consumidor final	<i>Blog</i> <i>Website</i> Redes sociais <i>E-mail</i> marketing	Compra efetiva das reproduções	Um mês	Proprietária da marca
Disponibilização de desenhos	B2C	Criar uma relação com o cliente	Aquisição de clientes	Disponibilização de conteúdo para <i>download</i>	Consumidor final	<i>Blog</i> <i>Website</i> Redes sociais <i>E-mail</i> marketing	<i>Downloads</i> efetuados	Doze meses	Proprietária da marca

Fonte: realização própria

### 5.13. Cronograma

Definição do cronograma de ações com vista à realização das atividades planeadas.

Quadro 5 – Cronograma 2017

2017												
Meses												
Atividades	Jan.	Fev.	Mar.	Abr.	Mai.	Jun.	Jul.	Ago.	Set.	Out.	Nov.	Dez.
Criação de loja <i>online</i> com e-commerce	X											
Lançamento do vídeo promocional	X				X				X			
Disponibilização de trabalhos originais para venda	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X
Edição de reproduções c/ desconto inicial	X				X				X			
Disponibilização de desenhos	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X	X

Fonte: realização própria

### 5.14. Controlo e avaliação

Nesta vertente vai ser feito o controlo do desempenho das ações planeadas, através da análise dos resultados obtidos.

Para a avaliação de desempenho, será feita uma monitorização regular do desenvolvimento dos resultados, com vista a um rápido ajustamento das ações.



Quadro 6 – Monitorização do Plano de Marketing 2017

Controlo	Periodicidade
Número de visitantes/visualizações	Duas vezes por semana
Percentagem de visitantes recorrentes	Mensal
Número de vendas <i>online</i>	Semanal
Taxa de conversão	Mensal

Fonte: realização própria

### 5.15. Plano de contingência

Para fazer frente a questões não antecipadas será previsto um plano de contingência.

Quadro 7 – Plano de Contingência 2017

Plano de Contingência							
Factos	Possibilidade	Riscos	Probabilidade do risco			Impacto da ocorrência	Ação de contingência
			Alto	Médio	Baixo		
Realidade económica internacional	Possibilidade de melhoria da situação económica ao nível internacional	Possível degradação da situação económica ao nível internacional		X		Dificuldade na captação de clientes	Promoções, custos de distribuição gratuitos, opções de pagamentos em prestações
Aposta no segmento de colecionadores	Boa aceitação da oferta ao nível do cliente colecionador	Desinteresse em relação à oferta disponibilizada	X			Dificuldade na captação de clientes	Reformular o produto, através da interatividade com o cliente
Aposta no segmento DIY	Boa aceitação da oferta ao nível do cliente DIY	Desinteresse em relação à oferta disponibilizada	X			Dificuldade na captação de clientes	Reformular o produto, através da interatividade com o cliente

Fonte: realização própria

## 6. PREVISÃO DE RECEITAS E LUCRATIVIDADE PARA CINCO ANOS

O início da atividade comercial será em 2017, com a fundadora como único elemento constituinte desta empresa, não sendo para já previsível a necessidade de contratação de mais algum elemento.

Como se trata de um negócio que se desenvolve *online*, a venda será desenvolvida neste canal. Será feito um investimento inicial com capital próprio no valor de 4.000€, para as despesas iniciais inerentes aos custos relacionados com o material artístico, técnico, custos de montagem e manutenção do *site* e publicidade. A previsão inicial de vendas anuais é de 16 pinturas originais, 90 reproduções tamanho A4 de edição limitada, 90 reproduções de tamanho A3 de edição limitada. Do material disponível *online*, prevê-se que sejam feitos anualmente 60 downloads de desenhos individuais, 120 de cadernos com 5 desenhos e esquemas de cores, 60 de cadernos com 10 desenhos e esquemas de cores, 180 lições online e 12 cursos online. É esperada uma taxa de crescimento de 10%, nos primeiros cinco anos. A taxa de variação dos preços será de 1% ao ano. Em 2017, o custo das mercadorias vendidas e matérias consumidas será de 6.810€, com um aumento para 7.833€ no ano seguinte. Em 2019, esse valor ascende aos 9.064€ e em 2020 será de 10.566€. Em 2021 este valor ascende aos 12.374€. Para as pinturas a margem bruta prevista será de 70%, para as edições limitadas será de 40% e nas vendas por *download* será de 85%.

O volume de vendas inicialmente previsto para 2017 é de 16.060€. Com o crescimento anual de 10%, o valor total de vendas atinge os 18.652€ em 2018 e os 22.006€ em 2019. Em 2020 as vendas ascendem aos 26.395€ e no ano seguinte prevê-se que cheguem aos 31.909€.

Quadro 8 – Demonstrações de resultados previsionais (5 Anos)

RÚBRICAS	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e Serviços Prestados	16.060,00	18.652,00	22.006,00	26.395,00	31.909,00
Subsídios à Exploração	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas, ...	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Varição nos inventários de Produção	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Trabalhos para a própria entidade	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL DOS GANHOS DE EXPLORAÇÃO (1+2+3+4+5)</b>	<b>16.060,00</b>	<b>18.652,00</b>	<b>22.006,00</b>	<b>26.395,00</b>	<b>31.909,00</b>
Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas	6.816,00	7.833,00	9.064,00	10.566,00	12.374,00
Fornecimentos e Serviços Externos	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
Gastos com o Pessoal	10.436,00	10.749,00	11.071,00	11.403,00	11.745,00
Imparidade de inventários (perdas/reversões)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Provisões (aumentos/reduções)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Outras imparidades (perdas/reversões) / Imparidades (perdas/reversões) (*)	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
Aumentos/reduções de justo valor	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
<b>TOTAL DOS GASTOS DE EXPLORAÇÃO (7+8+9+10+11+12+13+14+15)</b>	<b>19.052,00</b>	<b>20.382,00</b>	<b>21.935,00</b>	<b>23.769,00</b>	<b>25.919,00</b>
<b>RESULTADOS DE EXPLORAÇÃO (16-6)</b>	<b>-2.992,00</b>	<b>-1.730,00</b>	<b>71,00</b>	<b>2.626,00</b>	<b>5.990,00</b>
Outros rendimentos e ganhos	4.000,00				
Outros gastos e perdas					
<b>RESULTADOS ANTES DE DEPRECIACÕES, GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS</b>	<b>1.008,00</b>	<b>-1.730,00</b>	<b>71,00</b>	<b>2.626,00</b>	<b>5.990,00</b>
Gastos /reversões de depreciação e de amortização					
Imparidade de investimentos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)					
<b>RESULTADO OPERACIONAL (ANTES DE GASTOS DE FINANCIAMENTO E IMPOSTOS)</b>	<b>1.008,00</b>	<b>-1.730,00</b>	<b>71,00</b>	<b>2.626,00</b>	<b>5.990,00</b>
Juros e rendimentos similares obtidos					
Juros e gastos similares suportados					
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>1.008,00</b>	<b>-1.730,00</b>	<b>71,00</b>	<b>2.626,00</b>	<b>5.990,00</b>
Imposto sobre o Rendimento do Período (IRC 21%)	211,68	-363,30	14,91	551,46	1.257,90
<b>RESULTADOS LÍQUIDOS</b>	<b>796,32</b>	<b>-1.366,70</b>	<b>56,09</b>	<b>2.074,54</b>	<b>4.732,10</b>

Fonte: Realização própria

## 7. RECOMENDAÇÕES E LIMITAÇÕES DO ESTUDO

Neste projeto profissional desenvolveu-se um plano de negócios para implementar e lançar uma loja de arte *online*.

O intuito foi o de desenvolver um plano que organizasse todas as ações necessárias à prossecução deste intento, através do estudo do mercado a nível global, assim como compreender como esta atividade se desenvolve para aqueles que já implementaram um negócio similar.

A revisão de literatura permitiu esclarecer as motivações e expectativas do público que aprecia arte, a forma com a apreende e aquilo que o motiva a manter o interesse na expressão artística. Neste contexto foi feita a abordagem dos conceitos de marketing, estética e a junção destes dois últimos conceitos, no âmbito cultural, para formar a ideia de *edutainment*. Nesta linha de pensamento, falou-se acerca do consumo estético, na sua generalidade, que necessariamente conduz ao consumo de arte. Este consumo tem por base um consumidor com um determinado perfil e este cria uma relação com os artistas que aprecia. Por seu turno, também o artista cria uma relação com o público que o aprecia. Neste âmbito, o artista é também um empreendedor e por isso, a lógica de um plano de negócios é aqui aplicável. Uma vez que se trata de um projeto que pretende ser desenvolvido *online*, as questões relativas ao plano de negócios, ao E-business, ao marketing digital e à E-lealdade foram aqui pertinentes e devidamente justificadas e teoricamente desenvolvidas.

A investigação foi feita segundo a metodologia qualitativa e focada no estudo de negócios de arte *online* já existentes. Para o efeito, foi dirigida uma entrevista a 45 pessoas detentoras de um negócio similar. Porque se trata de um empreendimento online, o alvo destas entrevistas foram pessoas não residentes em Portugal, pelo que o envio das questões foi feito via *e-mail*, ao qual responderam quatro pessoas, portanto, apenas 8% dos inquiridos respondeu, o que limitou a amostra e as conclusões que dela se podem tirar.

No entanto, foi possível concluir que é possível criar um negócio desta natureza e que é útil a criação de um plano de negócios para a obtenção de resultados mais rápidos e satisfatórios, além de se poderem criar ofertas diversificadas no campo artístico.

A análise interna da empresa permitiu definir a identidade, visão, missão e valores da empresa. Ficaram igualmente determinados quais os recursos humanos, tecnológicos e financeiros e o tipo de produto oferecido.

A fase seguinte foi dedicada à análise externa, através de um estudo aprofundado do mercado em questão, que teve por base o relatório anual de Hiscox Online Art Trade, entre os anos de 2013 e 2016. Foi definido o tipo de mercado, analisou-se a concorrência e as tendências de crescimento. Com base nesta informação foi possível elaborar a análise PESTA e perceber quais as tendências de crescimento do mercado. No ponto seguinte foi feita uma análise SWOT.

As estratégias de marketing são essenciais na prossecução das intenções de um plano de negócios, assim sendo, definiu-se o posicionamento, a segmentação e o público-alvo, a diferenciação e a inovação requeridas por esta iniciativa. Elaborou-se a matriz de Ansoff e o Marketing-Mix. Ainda se acrescentaram os objetivos estratégicos de marketing, o orçamento, o plano de ação, o cronograma, as formas de controlo e avaliação e um plano de contingência.

A maior dificuldade deste trabalho foi falta de informação disponível que permitisse a análise minuciosa do mercado, pois a que existe baseia-se em fontes que proporcionam uma quantidade limitada de dados, como é o caso do relatório Hiscox Online Art Trade.

Foi possível compreender que este de tipo de empreendimento tem potencial de negócio e que existe um público interessado nesta oferta. É necessária uma aposta constante na renovação de produtos, criativos e originais a preços competitivos.

Será sempre necessário acompanhar o desenvolvimento do mercado e dessa forma acrescentar informação e conhecimento acerca dos clientes e da oferta

existente, sendo esta competitiva e global, além de que a estratégia deverá ser considerada a longo prazo.

O estudo apresentado apresenta limitações, pela falta de resposta de mais inquiridos, o que terá limitado a amplitude da perspetiva proporcionada pelo estudo. Será necessário que futuramente essa pesquisa continue a ser desenvolvida, com vista a apresentar uma imagem mais completa desta realidade.

## BIBLIOGRAFIA

A 20-Year Tradition: Marketing Art Meets Marketing Science. (2014). *Journal of Advertising Research*, 54 (3), 270-285.

Althuizen, N., & Sgourev, S. V. (2014). Pièces de Résistance? Core and Casual Consumers' Valuations of Aesthetically Incongruent Artworks. *Psychology & Marketing*, 31 (8), 604-614.

Baisya, R. K. (2014). Future of Aesthetics in Marketing. *Review of Management*, 4(1/2), 53-56.

Bennett, R., & Kottasz, R. (2013). Attractiveness of Limited Edition Artwork for First-Generation Newly Affluent Consumers. *International Journal Of Arts Management*, 15(3), 21-38.

Bhattacharjee, A., & Wertenbroch, K. (2014). A Matter of Taste: Consumer Tastes and Judgments of Artistic Quality. *Advances In Consumer Research*, 42, 189-193.

Birkner, C. (2012). Pointillism in PIXELS. *Marketing News*, 46(12), 16-23.

Brad, I. (2014). Business Plan -- Major management tools in development of a business. *Agricultural Management/Lucrari Stiintifice Seria I, Management Agricol*, 16(2), 214-217.

Boni, A. A. (2012). The pitch and business plan for investors and partners. *Journal Of Commercial Biotechnology*, 18 (2), 38-42.

Chae, B. (. (2012). A framework for new solution development: an adaptive search perspective. *Service Industries Journal*, 32(1), 127-149.

Colbert, F. (2014). The Arts Sector: A Marketing Definition. *Psychology & Marketing*. pp. 563-565.

Colbert, F., & St-James, Y. (2014). Research in Arts Marketing: Evolution and Future Directions. *Psychology & Marketing*, 31 (8), 566-575.

Creswell, J. W. (2014). Research design: qualitative, quantitative and mixed methods aproches (4ª edição). *United States of America, USA: SAGE Publications, Inc.*

Estay, C., Durrieu, F., & Akhter, M. (2013). Entrepreneurship: From motivation to start-up. *Journal of International Entrepreneurship*, 11(3), 243-267.

Fuchs, C., Schreier, M., & van Osselaer, S. J. (2015). The Handmade Effect: What's Love Got to Do with It?. *Journal Of Marketing*, 79 (2), 98-110.

Hoyer, W., & Stokburger-Sauer, N. (2012). The role of aesthetic taste in consumer behavior. *Journal of the Academy Of Marketing Science*, 40(1), 167-180.

Hunter, M. (2012). On some of the misconceptions about entrepreneurship. *Economics, Management & Financial Markets*, 7(2), 55-104.

Komarac, T. (2014). A new world for museum marketing? Facing the old dilemmas while challenging new market opportunities. *Trziste / Market*, 26(2), 199-214.

Marsden, P. (2015). The future of marketing is art. *Market Leader*, (Q1), 17.

Moore, H. L. (2012). Laughing Out Loud: Art, Culture, and Fantasy. *Cardozo Law Review*, 33(6), 2441-2452.

Moulard, J. G., Rice, D. H., Garrity, C. P., & Mangus, S. M. (2014). Artist Authenticity: How Artists' Passion and Commitment Shape Consumers' Perceptions and Behavioral Intentions across Genders. *Psychology & Marketing*, 31 (8), 576-590.

Mourthé, C., & Dejean, P. (2012). Aesthetic taste versus utility: the emotional and rational of the individual. *Work*, 41, 1079-1085.

Poorsoltan, K. (2012). ARTISTS AS ENTREPRENEURS. *International Journal of Entrepreneurship*, 1677-94.

Nytch, J. (2013). Beyond Marketing: Entrepreneurship, Consumption, and the Quest to Rebuild Audiences for the Performing Arts. *Journal of Marketing Development & Competitiveness*, 7(4), 87-93.

Pilinkiene, V., Kurschus, R., & Auskalnyte, G. (2013). E-business as a source of competitive advantage. *Economics & Management*, 18(1), 77-85.



Poorsoltan, K. (2012). Artists as entrepreneurs. *International Journal Of Entrepreneurship*, 1677-94.

Rentschler, R., Jogulu, U., Kershaw, A., & Osborne, A. (2012). Extending the theory of metaphor in marketing: The case of the art gallery. *Journal Of Marketing Management*, 28(11/12), 1464-1485.

Tălpău, A. (2014). THE MARKETING MIX IN THE ONLINE ENVIRONMENT. *Bulletin of the Transilvania University Of Brasov. Series V: Economic Sciences*, 7(2), 53-58.

Townsend, C., & Kahn, B. E. (2014). The "Visual Preference Heuristic": The Influence of Visual versus Verbal Depiction on Assortment Processing, Perceived Variety, and Choice Overload. *Journal Of Consumer Research*, 40(5), 993-1015.

Townsend, C., & SOOD, S. (2013). Self-Affirmation through the Choice of Highly Aesthetic Products. *Journal Of Consumer Research*, S256-S269.

Valvi, A., & Fragkos, K. (2012). Critical review of the e-loyalty literature: a purchase-centred framework. *Electronic Commerce Research*, 12(3), 331-378.

Yong J., W., Cruthirds, K. W., Axinn, C. N., & Chiquan, G. (2013). In search of aesthetics in consumer marketing: an examination of aesthetic stimuli from the philosophy of art and the psychology of art. *Academy Of Marketing Studies Journal*, 17(2), 37-55.

Zabukovšek, S. S., Šišovska, I., Mravljak, M., & Bobek, S. (2015). E-business in Micro Companies: Lessons Learned. *Our Economy (Nase Gospodarstvo)*, 61(2), 15-23.

## NETGRAFIA

Cedar Lee: <http://www.artbycedar.com/>, [1-07-2016].

Lachri Fine Art: <http://lachri.com/>, [1-07-2016].

Lori McNee: <http://www.finearttips.com/>, [1-07-2016].

The art market in 2014,  
[http://imgpublic.artprice.com/pdf/rama2014\\_en.pdf](http://imgpublic.artprice.com/pdf/rama2014_en.pdf), [1-07-2016].

The Hiscox Online Art Trade Report 2013, <http://www.arttactic.com/market-analysis/art-markets/us-a-european-art-market/559-hiscox-report-online-art-trade-2013.html?Itemid=102>, [1-07-2016].

The Hiscox Online Art Trade Report 2014,  
<http://www.arttactic.com/market-analysis/art-markets/us-a-european-art-market/630-hiscox-online-art-trade-report-2014.html?Itemid=102>, [1-07-2016].

The Hiscox Online Art Trade Report 2015,  
<http://www.arttactic.com/market-analysis/art-markets/us-a-european-art-market/699-hiscox-online-art-trade-report-2015.html?Itemid=102>, [1-07-2016].

The Hiscox Online Art Trade Report 2016,  
<http://www.arttactic.com/market-analysis/art-markets/us-a-european-art-market/758-hiscox-online-art-trade-report-2016.html>, [1-07-2016].

# ANEXOS

## Vendas e Prestações de Serviços

	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de variação dos preços		1,00%	1,00%	1,00%	1,00%

VENDAS - MERCADO NACIONAL	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Pinturas</b>	<b>4.000</b>	<b>4.444</b>	<b>4.937</b>	<b>5.485</b>	<b>6.094</b>
Quantidades vendidas	16	18	19	21	23
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	250,00	252,50	255,03	257,58	260,15
<b>Edição limitada de reproduções tamanho A4</b>	<b>3.060</b>	<b>3.709</b>	<b>4.495</b>	<b>5.448</b>	<b>6.603</b>
Quantidades vendidas	180	216	259	311	373
Taxa de crescimento das unidades vendidas		20,00%	20,00%	20,00%	20,00%
Preço Unitário	17,00	17,17	17,34	17,52	17,69
<b>Edição limitada de reproduções tamanho A3</b>	<b>5.400</b>	<b>5.999</b>	<b>6.665</b>	<b>7.405</b>	<b>8.227</b>
Quantidades vendidas	180	198	218	240	264
Taxa de crescimento das unidades vendidas		10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Preço Unitário	30,00	30,30	30,60	30,91	31,22
<b>Vendas online</b>	<b>3.600</b>	<b>4.500</b>	<b>5.909</b>	<b>8.056</b>	<b>10.985</b>
Quantidades vendidas	12	15	20	26	36
Taxa de crescimento das unidades vendidas		25,00%	30,00%	35,00%	35,00%
Preço Unitário	300,00	300,00	303,00	306,03	309,09
<b>TOTAL</b>	<b>16.060</b>	<b>18.652</b>	<b>22.006</b>	<b>26.395</b>	<b>31.909</b>

<b>TOTAL VENDAS - MERCADO NACIONAL</b>	<b>16.060</b>	<b>18.652</b>	<b>22.006</b>	<b>26.395</b>	<b>31.909</b>
<b>TOTAL VENDAS - EXPORTAÇÕES</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>TOTAL VENDAS</b>	<b>16.060</b>	<b>18.652</b>	<b>22.006</b>	<b>26.395</b>	<b>31.909</b>
<b>IVA VENDAS</b>	<b>23%</b>	<b>3.694</b>	<b>4.290</b>	<b>5.061</b>	<b>6.071</b>

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS</b>	<b>16.060</b>	<b>18.652</b>	<b>22.006</b>	<b>26.395</b>	<b>31.909</b>
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<b>IVA</b>	<b>3.694</b>	<b>4.290</b>	<b>5.061</b>	<b>6.071</b>	<b>7.339</b>
------------	--------------	--------------	--------------	--------------	--------------

<b>TOTAL VOLUME DE NEGÓCIOS + IVA</b>	<b>19.754</b>	<b>22.942</b>	<b>27.067</b>	<b>32.465</b>	<b>39.248</b>
---------------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

## CMVMC - Custo de Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

CMVMC	Margem Bruta	2017	2018	2019	2020	2021
<b>MERCADO NACIONAL</b>		<b>6.816</b>	<b>7.833</b>	<b>9.064</b>	<b>10.566</b>	<b>12.374</b>
<b>Pinturas</b>	<b>70,00%</b>	1.200	1.333	1.481	1.646	1.828
<b>Edição limitada de reproduções tamanho A4</b>	<b>40,00%</b>	1.836	2.225	2.697	3.269	3.962
<b>Edição limitada de reproduções tamanho A3</b>	<b>40,00%</b>	3.240	3.600	3.999	4.443	4.936
<b>Vendas online</b>	<b>85,00%</b>	540	675	886	1.208	1.648
<b>MERCADO EXTERNO</b>						
<b>Produto A *</b>						
<b>Produto B *</b>						
<b>TOTAL CMVMC</b>		<b>6.816</b>	<b>7.833</b>	<b>9.064</b>	<b>10.566</b>	<b>12.374</b>
<b>IVA</b>	<b>23%</b>	1.568	1.802	2.085	2.430	2.846
<b>TOTAL CMVMC + IVA</b>		<b>8.384</b>	<b>9.635</b>	<b>11.148</b>	<b>12.996</b>	<b>15.220</b>

## FSE - Fornecimentos e Serviços Externos

					2017	2018	2019	2020	2021
Nº Meses					12	12	12	12	12
Taxa de crescimento									
	Tx IVA	CF	CV	Valor Mensal	2017	2018	2019	2020	2021
Subcontratos	23%	100%							
Serviços especializados									
Trabalhos especializados	23%	100%		25,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Publicidade e propaganda	23%	100%		20,00	240,00	240,00	240,00	240,00	240,00
Vigilância e segurança	23%	100%							
Honorários	23%	100%							
Comissões	23%	100%							
Conservação e reparação	23%	100%							
Materiais									
Ferramentas e utensílios de desgaste rápido	23%	100%							
Livros e documentação técnica	23%	100%							
Material de escritório	23%	100%							
Artigos para oferta	23%	100%							
Energia e fluidos									
Electricidade	23%	100%		40,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Combustíveis	23%	100%							
Água	6%	100%		25,00	300,00	300,00	300,00	300,00	300,00
Deslocações, estadas e transportes									
Deslocações e Estadas	23%	100%							
Transportes de pessoal	23%	100%							
Transportes de mercadorias	23%	100%							
Serviços diversos									
Rendas e alugueres	23%	100%							
Comunicação	23%	100%		40,00	480,00	480,00	480,00	480,00	480,00
Seguros		100%							
Royalties	23%	100%							
Contencioso e notariado	23%	100%							
Despesas de representação	23%	100%							
Limpeza, higiene e conforto	23%	100%							
Outros serviços	23%	100%							
TOTAL FSE					1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
FSE - Custos Fixos					1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
FSE - Custos Variáveis									
TOTAL FSE					1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00	1.800,00
IVA					363,00	363,00	363,00	363,00	363,00
FSE + IVA					2.163,00	2.163,00	2.163,00	2.163,00	2.163,00

## Gastos com o Pessoal

					2017	2018	2019	2020	2021
Nº Meses					14	14	14	14	14
Incremento Anual (Vencimentos + Sub. Almoço)						3,00%	3,00%	3,00%	3,00%
Quadro de Pessoal					2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção					1	1	1	1	1
Remuneração base mensal					2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção					530	546	562	579	597
Remuneração base anual - TOTAL Colaboradores					2017	2018	2019	2020	2021
Administração / Direcção					7.420	7.643	7.872	8.108	8.351
TOTAL					7.420	7.643	7.872	8.108	8.351

<u>Outros Gastos</u>		2017	2018	2019	2020	2021
Segurança Social						
Órgãos Sociais	20,30%	1.506	1.551	1.598	1.646	1.695
Pessoal	23,75%					
Seguros Acidentes de Trabalho	1%	74	76	79	81	84
Subsídio Alimentação	130,46	1.435	1.478	1.522	1.568	1.615
Comissões & Prémios						
Órgãos Sociais						
Pessoal						
Formação						
Outros custos com pessoal						
<b>TOTAL OUTROS GASTOS</b>		<b>3.016</b>	<b>3.106</b>	<b>3.199</b>	<b>3.295</b>	<b>3.394</b>

<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>	<b>10.436</b>	<b>10.749</b>	<b>11.071</b>	<b>11.403</b>	<b>11.745</b>
---------------------------------	---------------	---------------	---------------	---------------	---------------

<u>QUADRO RESUMO</u>		2017	2018	2019	2020	2021
Remunerações						
Órgãos Sociais		7.420	7.643	7.872	8.108	8.351
Pessoal						
Encargos sobre remunerações		1.506	1.551	1.598	1.646	1.695
Seguros Acidentes de Trabalho e doenças profissionais		74	76	79	81	84
Gastos de acção social		1.435	1.478	1.522	1.568	1.615
Outros gastos com pessoal						
<b>TOTAL GASTOS COM PESSOAL</b>		<b>10.436</b>	<b>10.749</b>	<b>11.071</b>	<b>11.403</b>	<b>11.745</b>
<u>Retenções Colaboradores</u>		2017	2018	2019	2020	2021
Retenção SS Colaborador						
Gerência / Administração	9,30%	690	711	732	754	777
Outro Pessoal	11,00%					
Retenção IRS Colaborador	15,00%	1.113	1.146	1.181	1.216	1.253
<b>TOTAL Retenções</b>		<b>1.803</b>	<b>1.857</b>	<b>1.913</b>	<b>1.970</b>	<b>2.029</b>

## Investimento em Fundo de Maneio Necessário

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Necessidades Fundo Maneio</b>					
Reserva Segurança Tesouraria					
Clientes	1.646	1.912	2.256	2.705	3.271
Inventários	284	326	378	440	516
Estado					
*					
*					
<b>TOTAL</b>	<b>1.930</b>	<b>2.238</b>	<b>2.633</b>	<b>3.146</b>	<b>3.786</b>
<b>Recursos Fundo Maneio</b>					
Fornecedores	879	983	1.109	1.263	1.449
Estado	717	815	946	1.121	1.343
*					
<b>TOTAL</b>	<b>1.595</b>	<b>1.799</b>	<b>2.055</b>	<b>2.384</b>	<b>2.791</b>
<b>Fundo Maneio Necessário</b>	<b>335</b>	<b>440</b>	<b>578</b>	<b>762</b>	<b>995</b>
<b>Investimento em Fundo de Maneio</b>	<b>335</b>	<b>105</b>	<b>138</b>	<b>184</b>	<b>233</b>

ESTADO	717	815	946	1.121	1.343
SS	183,03	188,52	194,17	200,00	206,00
IRS	92,75	95,53	98,40	101,35	104,39
IVA	440,78	531,35	653,44	819,40	1.032,51

## Ponto Crítico Operacional Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	16.060,00	18.652,12	22.006,09	26.394,65	31.908,89
Variação nos inventários da produção					
CMVMC	6.816,00	7.833,07	9.063,64	10.565,89	12.373,97
FSE Variáveis					
<b>Margem Bruta de Contribuição</b>	<b>9.244,00</b>	<b>10.819,05</b>	<b>12.942,44</b>	<b>15.828,76</b>	<b>19.534,92</b>
<b>Ponto Crítico</b>	<b>21.257,30</b>	<b>21.633,86</b>	<b>21.884,77</b>	<b>22.016,58</b>	<b>22.125,23</b>

## Demonstração de Resultados Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021
Vendas e serviços prestados	16.060	18.652	22.006	26.395	31.909
Subsídios à Exploração					
Ganhos/perdas imputados de subsidiárias, associadas e empreendimentos conjuntos					
Variação nos inventários da produção					
Trabalhos para a própria entidade					
CMVMC	6.816	7.833	9.064	10.566	12.374
Fornecimento e serviços externos	1.800	1.800	1.800	1.800	1.800
Gastos com o pessoal	10.436	10.749	11.071	11.403	11.745
Imparidade de inventários (perdas/reversões)					
Imparidade de dívidas a receber (perdas/reversões)					
Provisões (aumentos/reduções)					
Imparidade de investimentos não depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)					
Aumentos/reduções de justo valor					
Outros rendimentos e ganhos	4.000				
Outros gastos e perdas					
<b>EBITDA (Resultado antes de depreciações, gastos de financiamento e impostos)</b>	<b>1.008</b>	<b>-1.730</b>	<b>71</b>	<b>2.626</b>	<b>5.990</b>
Gastos/reversões de depreciação e amortização					
Imparidade de activos depreciáveis/amortizáveis (perdas/reversões)					
<b>EBIT (Resultado Operacional)</b>	<b>1.008</b>	<b>-1.730</b>	<b>71</b>	<b>2.626</b>	<b>5.990</b>
Juros e rendimentos similares obtidos		40	109	189	290
Juros e gastos similares suportados	215				
<b>RESULTADO ANTES DE IMPOSTOS</b>	<b>794</b>	<b>-1.690</b>	<b>180</b>	<b>2.814</b>	<b>6.279</b>
Imposto sobre o rendimento do período	167			274	1.319
<b>RESULTADO LÍQUIDO DO PERÍODO</b>	<b>627</b>	<b>-1.690</b>	<b>180</b>	<b>2.540</b>	<b>4.961</b>

## Mapa de Cash Flows Operacionais

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>Meios Libertos do Projecto</b>					
Resultados Operacionais (EBIT) x (1-IRC)	797	-1.366	56	2.074	4.732
Depreciações e amortizações					
Provisões do exercício					
	<b>797</b>	<b>-1.366</b>	<b>56</b>	<b>2.074</b>	<b>4.732</b>
<b>Investim./Desinvest. em Fundo Maneio</b>					
Fundo de Maneio	-335	-105	-138	-184	-233
<b>CASH FLOW de Exploração</b>	<b>462</b>	<b>-1.471</b>	<b>-82</b>	<b>1.890</b>	<b>4.499</b>
<b>Investim./Desinvest. em Capital Fixo</b>					
Capital Fixo					
<b>Free cash-flow</b>	<b>462</b>	<b>-1.471</b>	<b>-82</b>	<b>1.890</b>	<b>4.499</b>
<b>CASH FLOW acumulado</b>	<b>462</b>	<b>-1.009</b>	<b>-1.091</b>	<b>799</b>	<b>5.298</b>

## Plano de Financiamento

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ORIGENS DE FUNDOS</b>					
Meios Libertos Brutos	1.008	-1.730	71	2.626	5.990
Capital Social (entrada de fundos)					
Outros instrumentos de capital					
Empréstimos Obtidos					
Desinvest. em Capital Fixo					
Desinvest. em FMN					
Proveitos Financeiros		40	109	189	290
<b>Total das Origens</b>	<b>1.008</b>	<b>-1.690</b>	<b>180</b>	<b>2.814</b>	<b>6.279</b>
<b>APLICAÇÕES DE FUNDOS</b>					
Inv. Capital Fixo					
Inv. Fundo de Maneio	335	105	138	184	233
Imposto sobre os Lucros		167			274
Pagamento de Dividendos					
Reembolso de Empréstimos					
Encargos Financeiros	215				
<b>Total das Aplicações</b>	<b>550</b>	<b>272</b>	<b>138</b>	<b>184</b>	<b>507</b>
<b>Saldo de Tesouraria Anual</b>	<b>459</b>	<b>-1.961</b>	<b>42</b>	<b>2.630</b>	<b>5.772</b>
<b>Saldo de Tesouraria Acumulado</b>	<b>459</b>	<b>-1.502</b>	<b>-1.461</b>	<b>1.170</b>	<b>6.942</b>
<b>Aplicações / Empréstimo Curto Prazo</b>	<b>-3.255</b>	<b>5.716</b>	<b>15.506</b>	<b>26.944</b>	<b>41.397</b>
<b>Soma Controlo</b>	<b>3.714</b>	<b>-7.218</b>	<b>-16.967</b>	<b>-25.774</b>	<b>-34.455</b>



## Balço Previsional

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>ACTIVO</b>					
<b>Activo Não Corrente</b>					
Activos fixos tangíveis					
Propriedades de investimento					
Activos Intangíveis					
Investimentos financeiros					
<b>Activo corrente</b>	<b>1.930</b>	<b>7.954</b>	<b>18.140</b>	<b>30.089</b>	<b>45.183</b>
Inventários	284	326	378	440	516
Cientes	1.646	1.912	2.256	2.705	3.271
Estado e Outros Entes Públicos					
Accionistas/sócios					
Outras contas a receber					
Diferimentos					
Caixa e depósitos bancários		5.716	15.506	26.944	41.397
<b>TOTAL ACTIVO</b>	<b>1.930</b>	<b>7.954</b>	<b>18.140</b>	<b>30.089</b>	<b>45.183</b>

<b>CAPITAL PRÓPRIO</b>					
Capital realizado					
Ações (quotas próprias)					
Outros instrumentos de capital próprio					
Reservas		627	-1.063	-883	1.658
Excedentes de revalorização					
Outras variações no capital próprio					
Resultado líquido do período	627	-1.690	180	2.540	4.961
<b>TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO</b>	<b>627</b>	<b>-1.063</b>	<b>-883</b>	<b>1.658</b>	<b>6.618</b>

<b>PASSIVO</b>					
<b>Passivo não corrente</b>					
Provisões					
Financiamentos obtidos					
Outras Contas a pagar					
<b>Passivo corrente</b>	<b>5.017</b>	<b>1.799</b>	<b>2.055</b>	<b>2.658</b>	<b>4.110</b>
Fornecedores	879	983	1.109	1.263	1.449
Estado e Outros Entes Públicos	883	815	946	1.395	2.662
Accionistas/sócios					
Financiamentos Obtidos	3.255				
Outras contas a pagar					
<b>TOTAL PASSIVO</b>	<b>5.017</b>	<b>1.799</b>	<b>2.055</b>	<b>2.658</b>	<b>4.110</b>

<b>TOTAL PASSIVO + CAPITAIS PRÓPRIOS</b>	<b>5.644</b>	<b>736</b>	<b>1.173</b>	<b>4.315</b>	<b>10.728</b>
	<b>-3.714</b>	<b>7.218</b>	<b>16.967</b>	<b>25.774</b>	<b>34.455</b>

## Principais Indicadores

INDICADORES ECONÓMICOS	2017	2018	2019	2020	2021
Taxa de Crescimento do Negócio		16%	18%	20%	21%
Rentabilidade Líquida sobre o rédito	4%	-9%	1%	10%	16%

INDICADORES ECONÓMICOS - FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021
Return On Investment (ROI)	32%	-21%	1%	8%	11%
Rendibilidade do Activo	52%	-22%	0%	9%	13%
Rotação do Activo	832%	235%	121%	88%	71%
Rendibilidade dos Capitais Próprios (ROE)	100%	159%	-20%	153%	75%

INDICADORES FINANCEIROS	2017	2018	2019	2020	2021
Autonomia Financeira	32%	-13%	-5%	6%	15%
Solvabilidade Total	38%	442%	883%	1132%	1099%
Cobertura dos encargos financeiros	470%	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!	#DIV/0!

INDICADORES DE LIQUIDEZ	2017	2018	2019	2020	2021
Liquidez Corrente	0,38	4,42	8,83	11,32	10,99
Liquidez Reduzida	0,33	4,24	8,64	11,15	10,87

INDICADORES DE RISCO NEGÓCIO	2017	2018	2019	2020	2021
Margem Bruta	7.444	9.019	11.142	14.029	17.735
Grau de Alavanca Operacional	738%	-521%	15616%	534%	296%
Grau de Alavanca Financeira	127%	102%	40%	93%	95%

## Avaliação do Projeto / Empresa

Na perspectiva do Investidor	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow do Equity	247	-1.471	-82	1.890	4.499
Taxa de juro de activos sem risco	1,60%	1,62%	1,63%	1,65%	1,66%
Prémio de risco de mercado	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%	10,00%
Taxa de Actualização	11,76%	11,78%	11,80%	11,81%	11,83%
Factor actualização	1	1,118	1,250	1,397	1,563
Fluxos Actualizados	247	-1.316	-66	1.353	2.879
	247	-1.069	-1.135	218	3.097
Valor Actual Líquido (VAL)	66.824				
	#NÚM!	495%	501%	24%	102%
Taxa Interna de Rentabilidade	225,94%				
Pay Back period	2 Anos				

Na perspectiva do Projecto	2017	2018	2019	2020	2021
Free Cash Flow to Firm	462	-1.471	-82	1.890	4.499
WACC	6,25%	11,62%	11,63%	11,65%	11,66%
Factor de actualização	1	1,116	1,246	1,391	1,553
Fluxos actualizados	462	-1.318	-66	1.359	2.896
	462	-856	-922	437	3.333
Valor Actual Líquido (VAL)	69.305				
	#NÚM!	218%	224%	51%	#NÚM!
Taxa Interna de Rentabilidade	#NÚM!				
Pay Back period	2 Anos				

Cálculo do WACC	2017	2018	2019	2020	2021
Passivo Remunerado	3.255	0	0	0	0
Capital Próprio	627	-1.063	-883	1.658	6.618
<b>TOTAL</b>	3.882	-1.063	-883	1.658	6.618
% Passivo remunerado	83,85%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
% Capital Próprio	16,15%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%

### Custo

Custo Financiamento	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%	6,60%
Custo financiamento com efeito fiscal	5,21%	5,21%	5,21%	5,21%	5,21%
Custo Capital	11,60%	11,62%	11,63%	11,65%	11,66%
Custo ponderado	0,062455715	11,62%	11,63%	11,65%	11,66%